İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

MUHAMMET NEGİZ

ÜNİTE 1

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

TEMEL KAVRAMLAR

Muhammet NEGİZ
Erzincan Üniversitesi İİBF İşletme
https://www.facebook.com/Muhammet.Negiz
http://mnergiz.blogspot.com.tr/
https://twitter.com/negizden



Erzincan Üniversitesi
2008
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

ÜNİTE 1 KONULARI

I. Yönetim
II. Yönetici
III. Güç, Yetki, Otorite
IV. İşgücü
V. Strateji ve Stratejik Yönetim
VI. Performans
VII. Ücret
VIII. Örgütsel Politika
IX. İş Sözleşmesi
X. Kıdem,Kadro, Derece, Kademe, Ek Gösterge
XI. Kıdem Taminatı
XII. Görev
XIII. Toplu İş Sözleşmesi
XIV. Grev ve Lokavt
XV. Sorumluluk
XVI. Karar Verme
XVII. Açık ve Kapalı Sistem
XVIII. İş Tanımı
XIX. İş Analizi/İş Dizaynı
XX. İş Etüdü
XXI. İş Genişletme, İş Zenginleştirme, İş Rotasyonu
XXII. Eğitim
XXIII. Planlama
XXIV. Kariyer Sistemi, Geliştirme, Planlama, Yönetimi, Platosu
XXV. Örgütsel Etkinlik ve Verimlilik
XXVI. Statü ve Rol
XXVII. Yetenek ve Yetenek Yönetimi


YÖNETİM

YÖNETİM..?

***Başka insanlar aracılığıyla iş görmek…**

***Amaçların etkili ve rasyonel bir şekilde gerçekleştirilmesi amacıyla bir insan grubunda iş birliği ve koordinasyonu sağlamaya yönelik bütün faaliyetler…**

***Ekonomik savaşı yapabilme sanatı…**

***İnsanlar aracılığıyla işleri yapabilme sanatı…**

***Üretim faktörlerini verimli bir şekilde bir araya getirme sanatı…**

***Planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol faaliyetlerini düzenleme süreci…**



YÖNETİCİ

YÖNETİCİ..?

*Kar ve riski çalışanlara ait olmak kaydıyla mal ve hizmet üretimi için onları örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendiren kişi…

*Diğer insanlarla beraber aynı örgütsel ortamda çalışan ve onlar aracılığıyla belirlenen amaçlara ulaşmaya gayret gösteren kişi…

*Kendinden daha akıllı olanları çalıştıran kişi…

*Kendilerine yasal olarak yetki verilen, aynı zamanda sorumluluk üstlenen, mevcut kuralları uygulayarak işlerin düzenli bir şekilde örgütsel amaçlar doğrultusunda yürümesini sağlayan temel bir öğe…

GÜÇ, YETKİ, OTORİTE

Güç

*Başkalarını etkileyebilme kapasitesi…

*Davranışları etkileyebilme, olayların akışını değiştirme, baş kaldırılara göğüs germe ve insanların grupsal ve toplumsal amaçlar doğrultusunda davranmalarını sağlayabilme kabiliyeti…

*Kişiler sahip oldukları yetki kadar güce sahiptirler…

*Güç, göreceli olarak ölçülebilen bir niteliktir.

*Güç, dengelidir.

*Güç, sadece kabul edilen bölgede etkilidir.

*Gücün alanı, konusu, kaynakları önemlidir…

GÜÇ, YETKİ, OTORİTE

Yetki

*İşlerin yaptırılması görevini üstlenmiş olanlara tanınan ayrıcalıklardır…

*Kurum tarafından kişiye verilen yasal bir güçtür.

*Sınırları önceden belirlenmiş olan görevlerin gerçekleştirilmesine yöneliktir..

*Kişisel duygu ve düşüncelere göre kullanılamaz..

*Kurumsal sınırlar içinde geçerlidir..

*Ödüllendirme ve cezalandırmayı da kapsayan bir özelliğe sahiptir..

*Çalışanların yapacakları işleri belirleme hakkıdır..

GÜÇ, YETKİ, OTORİTE

Otorite

*Organizasyon veya grup üyelerinin şartsız ve istekli olarak yönetici veya liderlerin emirlerine uymaları… (Max Weber)

*Otorite sahiplerinin bazı emirleri vermeleri için yasal olarak hakkı vardır…

*Organizasyon veya grubun yöneticiye verdiği haktır.. **Emir verme ve emrin gereklerini yerine getirmeyi bekleme hakkı…**



İŞGÜCÜ

*Üretim sürecine katılan ya da üretim sürecinin gerçekleşmesini sağlayan insan emeğinin tümü…

*Mal ve hizmet üretiminde kullanılan bedensel zihinsel çabaların tümü..



STRATEJİ

*Strateji, örgüte ve topluma yön vermek, üstünlük ve rekabet avantajı elde etmek için örgüt ve çevresini devamlı analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi sürecini ifade eder.

*Strateji bir plandır. Asıl önemli olan istenilen sonuca ulaşmaktır.

*Belli bir hedefe ulaşmak için sevk etme ve yöneltme konusunda eylem birliği sağlama ya da düzenleme faaliyetlerin tümünü ifade etmektir.

*Belli bir hedefe ulaşmak için uygulanabilecek genel kural, ilke ve yöntemlerin tümünü içeren bir kavramdır.

STRATEJİK YÖNETİM

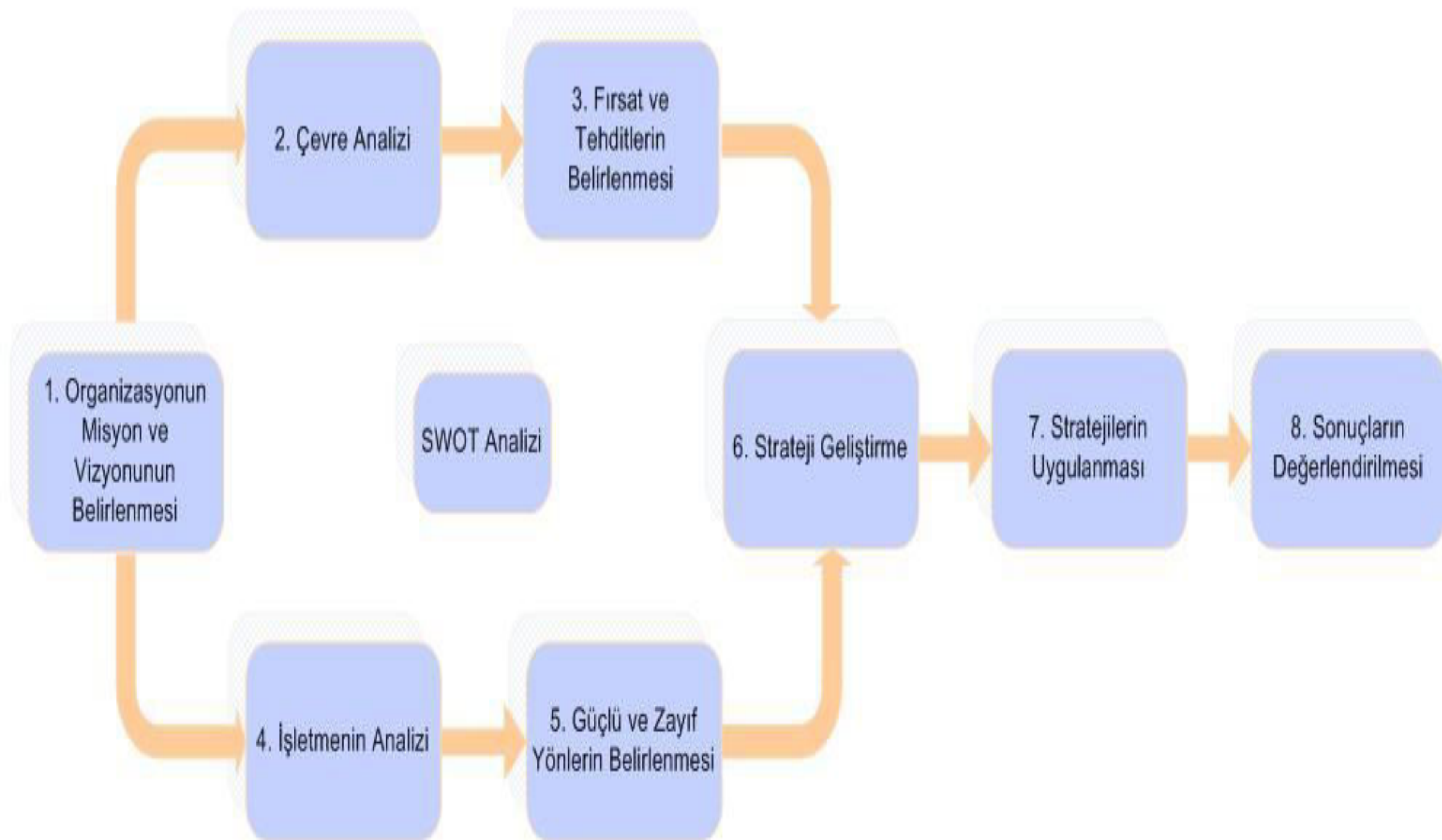
*Bir kurumun gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ve bu hedeflere nasıl ve ne şekilde ulaşılacağını belirten bir yönetim tekniğidir.

*Etkin stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetlerin toplamını ifade eden bir kavramdır.

*Kurum/kuruluşların mevcut gelişme ve değişmelere uyum sağlamalarına , geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bunların gerçekleştirilmesine imkan veren bir yönetim sürecidir.

*Kurumların zarara uğramalarını önleyen bir yönetim tekniğidir.

Stratejik Yönetim Süreci



PERFORMANS

*Çalışma yaşamında insanların iş ve görevlerini yapma dereceleri onların performans seviyelerini belirlemektedir.

*Performans, kişilerin amaçlara yönelik etkinlik ve verimlilik düzeyini ifade eder.

*İşleri yapanların, yapılan işle amaçlanan hedefe ne oranda ve nereye varabildiğinin miktar ve kalite bakımından ifade edilmesidir.



ÜCRET



BU İŞYERİNDE ASGARİ ÜCRET UYGULANMAKTADIR

Demokrat Haber

*İş Kanunun 32. maddesine göre ücret bir kişiye yaptığı iş ya da hizmet karşılığında verilen ya da 3. kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen tutardır.

*Mal veya hizmet için kiralanan ya da satın alınanlar karşılığında ödenen paradır.







ÖRGÜTSEL POLİTİKA

*Güç sahibi olanların diğerlerine kendi üstünlüğünü kabul ettirme faaliyetleridir.

*İş yaşamında bireysel amaçlara ulaşmak için karşısındakileri etkilemeyi hedef alan ama organizasyon tarafından resmi onay verilmemiş faaliyetlerin tümü örgütsel politika olarak tanımlanır.

*Çalışma yaşamında en kısa yoldan amaç ve hedeflerini gerçekleştirmede gerekli olan işleri yapma sürecidir.



İŞ SÖZLEŞMESİ

4857 sayılı İş Kanununun 8. Maddesinde iş sözleşmesi, çalışanın verilen işleri yapması, bunun karşılığında işverenin ücret ödemeyi üstlenmesinden oluşan sözleşmedir.

*Çalışanlarla işveren arasındaki ilişkileri düzenleyen yöntem ve şartları kapsayan iş anlaşmasıdır.

EK-2

MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞINA BAĞLI OKUL ÖNCESİ EĞİTİM KURUMLARINDA (Anaokulu, Ana sınıfı, Uygulama Sınıfı, Gezici Sınıf (Mobil Eğitim), Yaz Eğitim Sınıfı) GÖREV ALAN KADROSUZ USTA ÖĞRETİCİLERLE İLGİLİ İŞ SÖZLEŞMESİ

FOTOĞRAF

1-İŞVEREN KURUMUN

a) Adı :...

b)Adresi :...

c)Tel :...

2-KADROSUZ USTA ÖĞRETİCİNİN

a) Adı ve soyadı :...

b) Baba adı :...

c) Anne adı :...

d) Doğum yeri ve yılı :...

e) T.C. kimlik no :...

f) Eğitim durumu :...

g) Ev adresi :...

h) Görev yeri :...

ı) Telefonu :Ev :.............................., GSM :...............................

k) Haftalık ders saati sayısı :..........(..)(Yazı ile)

m) Aylık ders saati toplamı :..........(..) (Yazı ile)

n) Belirlenen brüt ders saati ücreti :...

3-SÜRE

a) Sözleşmenin (görevin) başlama tarihi : ..../..../200..

b) Sözleşmenin bitiş tarihi : ..../..../200..

c) Sözleşmenin tanzim tarihi : ..../..../200..

(Sözleşmenin tanzim tarihi göreve başlama tarihinden sonraki bir tarih olamaz)

4-GENEL ŞARTLAR

1-Görev alan kadrosuz usta öğretici ;

a) 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu,

b) 16/12/2006 tarih ve 26378 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan "Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici Ve Öğretmenlerin Ders ve Ek Ders Saatlerine İlişkin Bakanlar Kurulu Kararı",

c) "Milli Eğitim Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğünün 27/02/2007 tarih ve B.08.0.PGM.0.23.01.02.4-507/11707 sayılı Genelge No 2007/19 Ek Ders Ücreti Uygulamasına İlişkin Genelge",

d) 21/05/1977 tarih ve 15943 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan "Milli Eğitim Bakanlığı Kurumlarında Sözleşmeli veya Ek Ders Görevi ile Görevlendirilecek Uzman ve Usta Öğreticiler Hakkında Yönetmelik",

e) 20/10/2000 tarih ve 24206 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan "Milli Eğitim Bakanlığı Kurumlarında Sözleşmeli veya Ek Ders Görevi ile Görevlendirilecek Uzman ve Usta Öğreticiler Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik",

f) 20/02/2006 tarih ve 26086 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan "Milli Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim Kurumları Yönetmeliği",

g) 31/03/2006 tarih ve 26125 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 5473 sayılı Kanun hükümleri dahilinde görev yapmayı taahhüt eder.

SÜRESİ BELİRSİZ KISMİ SÜRELİ İŞ SÖZLEŞMESİ

Aşağıda isim (ünvan) ve adresleri yazılı bulunan işveren ile işçi arasında **"SÜRESİ BELİRSİZ KISMİ SÜRELİ İŞ SÖZLEŞMESİ"** yapılmıştır. Taraflar bundan sonra **"işveren"** ve **"işçi"** olarak anılacaktır.

I. TARAFLAR

İŞVERENİN

Adı soyadı (ünvanı) : ....

Adresi : ....

Tlf, faks, E- mali :...

İŞVEREN VEKİLİ

Adı, soyadı, ünvanı : ....

Tlf, faks, E- malil :...

İŞÇİNİN

Adı soy : ....

Baba adı : ....

Doğum yeri ve yılı : ....

İkamet adresi : ....

Tlf, faks, E-mail :...

2. İŞÇİNİN ÇALIŞMA YERİ: İşverenin.................................sınırları içindeki değişik işyerlerinde, işveren veya vekilinin göstereceği yerler.

3. YAPILACAK İŞ: ....

4. SÖZLEŞMENİN SÜRESİ : Belirsiz sürelidir.

5. İŞE BAŞLAMA TARİHİ: .../...../........

6. DENEME SÜRESİ: Deneme süresi (bireysel iş sözleşmelerinde en fazla iki ay olabilir.) .... aydır. Taraflar, bu süre içinde iş sözleşmesini ihbarsız ve tazminatsız olarak feshedebilirler.

7. ÇALIŞMA SÜRESİ : Haftalık çalışma süresi haftanın .... gününde (Bu süre Kanunun 13 üncü maddesi ile madde gerekçesi ve Fazla Çalışma ve Fazla Sürelerle Çalışma Yönetmeliği gereği, işyerindeki tam süreli iş sözleşmesiyle çalışan işçilerin haftalık normal çalışma sürelerinin 2 / 3 ünden daha az olacaktır) ...... saattir. Bu süre, haftanın çalışılan günlerine eşit şekilde bölünerek uygulanır. İşverenin gerekli görmesi halinde (haftalık çalışma gün sayısı 6 günden az olarak belirlenen işyerlerinde) haftalık çalışma gün sayısı en fazla 6 güne kadar çıkartılır.

Ayrıca, işin niteliği ve şartlarına göre, işe başlama ve bitiş saatleri de, işçiler için farklı şekillerde düzenlenebilir ve gerektiğinde değiştirilebilir.

Ara dinlenme süresi ve kullanma zamanları işveren tarafından Kanunun 68 inci maddesinde belirtilen süreden az olmamak üzere işin durumuna göre belirlenir.

8.ÜCRET VE ÖDEME ZAMANI : İşçinin aylık NET / BRÜT ücreti ....YTL dir. İşçinin ücreti imza karşılığında kendisine ödenir / veya banka hesabına yatırılır / işçinin yazılı talebi ile belirlediği ve bu talepte kendisi ve mutemedin tatbik imzaları bulunmak koşulu ile mutemedine imza karşılığında ödenir.

İŞ SÖZLEŞMESİ

Aşağıda isim (unvan) ve adresleri yazılı bulunan işveren ile işçi arasında tamamen kendi istek ve serbest iradeleri ile ve belirtilen şartlarla İş Sözleşmesi yapılmıştır. Taraflar bundan sonra İŞVEREN ve İŞÇİ olarak anılacaktır.

I- TARAFLAR:

A- İŞVERENİN

Unvanı : XXX XXX A.Ş. (XXX XXX Projesi)
Adresi : Levazım Mah. Koru Sok. Zincirlikuyu – Beşiktaş / İSTANBUL

B- İŞÇİNİN

Adı Soyadı :
Ünvanı :
Baba Adı :
Doğum Yeri :
Doğum Tarihi :
SSK Sicil Numarası :
İkametgah Adresi :

T.C. Kimlik Numarası :
Vergi Kimlik Numarası :
Kan Grubu :

C- İŞYERİNİN

Adresi : Zincirlikuyu Cad., P.K.34340 Beşiktaş / İSTANBUL

SSK Sicil Numarası : 4.4399.02.02.XXXXXXX.034.03.26-015

II- GENEL HÜKÜMLER:

A- ÇALIŞMA SÜRESİ

Çalışma süresi konusunda İş Kanunu hükümleri uygulanır.

B- ANLAŞILAN ÇALIŞMA BİÇİMİ

	Başlangıç Tarihi	Bitiş Tarihi
I- Belirsiz Süreli		
II- Belirli Süreli		

C- İŞÇİNİN İŞE BAŞLAMA TARİHİ

İşçi işe tarihinde başlayacaktır.

D- İŞ SÜRESİ

İşin süresi 'dır.

E- DENEME SÜRESİ

Deneme süresi işe başlama tarihinden itibaren 2 ay'dır. İşveren işe yeni alınacak işçilerini, test ve sınava tabi tutabilir. Hastalık ve devamsızlık nedeniyle çalışılmayan günler deneme süresinden sayılmaz. Deneme süresi içerisinde taraflar iş sözleşmesini bildirimsiz ve tazminatsız olarak feshedebilirler.

a) İşçi bu sözleşme hükümleri çerçevesinde işverene karşı Ek:1'de yer alan görev tanımında açıklanmış görev(ler)i yapmayı kabul ve taahhüt eder. İşçi görevini gerek bu sözleşmenin, gerekse ilgili iş yasası, tüzük ve yönetmelikleri ile şirketin bu sözleşmenin ayrılmaz parçası olan ve halen yürürlükte bulunan ve sonradan çıkarılacak yönetmelikleri hükümleri çerçevesinde bağlı bulunduğu makamın yönetim ve denetimi altında yürütecektir.

b) İşçi, mesleği ile ilgili diğer işçinin izinli veya başka bir iş ile görevlendirilmeleri halinde, ayrıca genel olarak işin veya işyerinin icap ettirdiği diğer işlere de geçici veya sürekli bakmayı, bu değişik işlerde, işlerini aksatmadan bilgi sahibi olmayı, işe ve çevreye en kısa sürede uyum sağlayarak verimli servis, ekip çalışması, sistem ve düzeni içinde diğer işçinin yokluğunu belli etmeden çalışmayı kabul etmiş ve ileride işin [illegible] ağırlaştırıldığını ileri sürmemek kaydıyla işe başlamıştır.

c) İşçi bu sözleşme ile gerek işverene, gerekse ortak olduğu tüzel ve gerçek şahıs iş ortaklıklarına ait Türkiye sınırları içerisinde mevcut ve ileride oluşacak tüm merkez ve şantiye işyerleri ile her türlü eklentilerinde çalışmayı kabul ve taahhüt etmiştir.

d) İşletme veya işyerinin bütün veya bir bölümünün devri halinde, İşveren işletme ve işin gereği olarak işçiyi işverenin ortak olduğu veya iş ilişkisi içerisinde bulunduğu işverene, iş görme edimini yerine getirmek üzere geçici olarak devredebilir. İşçi, gerektiğinde geçici iş ilişkisi ile çalışmayı kabul eder.

e) İşçinin çalışma saatleri ve ara dinlenmeleri, iş durumuna göre, işverence saptanarak işyerinde ilan edilir. İşveren gerektiğinde vardiya çalışması yaptırabilir. İşçi vardiyalı çalışmayı kabul eder. İşçinin dinlenme, soyunma, giyinme, yıkanma ve temizlenme zamanları çalışma süresinin dışındadır. İşverenin, sırf sosyal yardım amacıyla, işçilerin işyerine geliş ve gidişlerini sağlamak için uygulamaya koyduğu servis araçlarında yolda geçen süreler çalışma sürelerinden sayılmaz.

f) İşçi, işverenin talebi halinde, işin yoğun olduğu günlerde fazla çalışma yapmayı, hafta tatili, ulusal bayram ve genel tatil günlerinde çalışmayı kabul eder. İşçi, işverenin talebi olmadan ve işverenin onayını almadan, fazla çalışma, hafta tatili ve genel tatil günlerinde çalışma yapamaz. İşçinin hafta tatilinde çalıştırılması durumunda hafta arasında bir gün izin verilir.

Fazla çalışma ile ilgili ücret ödemesinde kanunda yazılı oran esas alınır. İşçinin talebi halinde, fazla çalışma ücreti karşılığı, izin olarak kullandırılabilir. Bu takdirde her bir saatlik fazla çalışma ücretine karşılık, bir buçuk saat izin uygulaması yapılır.

g) İşverenin üstlenmiş bulunduğu ve işçinin görevli olduğu iş ile ilgili olarak ödenek yokluğu, ödeneğin kısıtlanması ya da tahsis edilen ödeneğin çalışma programına doğrultusunda işin erken bitirilmesi veya mevsim koşulları ya da işyerinden kaynaklanan nedenlerle işyerinde bir haftadan fazla çalışma yapılmaması durumunda, işçiye bu çalışılmayan süre için yarım ücret ödenir. Bu sürenin bir haftayı aşması halinde, karşılıklı görüşme ile iş sözleşmesi askıya alınır veya bildirimli olarak feshedilebilir.

h) Zorunlu nedenlerle işin geçici olarak durması, genel tatillerden önce veya sonra işyerinin tatil edilmesi veya benzer nedenlerle günlük normal çalışma süresinin altında çalışılması ya da işçinin talebi halinde kendisine mazeret izni verilmesi halinde işveren 2 ay içerisinde çalışılmayan süreler için "Telafi Çalışması" yaptırabilir. Bu çalışma süreleri fazla çalışmadan sayılmaz.

i) İşçinin 4857 sayılı İş Kanununun 17.maddesinde belirtilen ihbar önelinde bulunmadan görevini terk etmesi durumunda oluşacak tazminat borcu, işçinin işyerindeki alacağı üzerinden tahsil edilir.

j) İşçi, işini zamanında, iş disiplinine uygun olarak, düzgün ve en verimli şekilde yapmakla yükümlüdür. İşverene ve işyerine ait her türlü iş sırlarını saklamayı, işverene zarar verecek davranışlarda bulunmamayı, işverenin işyerinde uygulayacağı eğitim çalışmalarına katılmayı, medeni halinde ve kişisel bilgilerinde değişiklik olması halinde, bu bilgileri en geç bir hafta içerisinde İşveren veya İşveren Vekiline bildirmeyi taahhüt eder.

k) İşçi, işyerindeki makine, alet ve teçhizatı usulüne uygun olarak özenle koruma ve kullanmayı, işyeri dışına çıkarmamayı, amacı dışında kullanmamayı, görevi ile ilgili olmayan işlerle uğraşmamayı, gerek İşverene gerekse Alt İşverenlere ait olup, kendisine teslim edilmemiş makine, alet ve edevatı kullanmamayı taahhüt eder.

İşçi, aksine davranışlarla vereceği her türlü zarardan sorumludur. İşveren yasadaki hükümlere göre zarar karşılığı kesinti yapma yetkisine sahiptir. Üçüncü kişilere karşı olabilecek zarar ziyan fiillerinden işverenin işçiye karşı rücu hakkı saklıdır. Verilen zararın İş Kanunu 25/f maddesinde belirtilen boyutta olması halinde İşveren sözleşmeyi fesih hakkını kullanabilir.

l) İşçi, İşverenin yazılı izni olmadan Şirket dışında resmi veya özel, devamlı veya geçici, ücretli veya ücretsiz bir görev kabul edemez. Keza şirketin faaliyet konusuna dahil olsun veya olmasın herhangi bir ticari işle bizzat ve dolaylı olarak meşgul olamaz. şirket ile aynı faaliyet alanında çalışan diğer şirketlerle, tedarikçileriyle ve müşterileriyle şirkette çalışmaya devam ettiği müddetçe hiçbir şekilde ortaklık veya başka bir iş ilişkisi içine giremez.

m) işçi kendisine teslim edilen iş makineleri ve vasıtaların, periyodik bakım ve kontrollerini zamanında yaptırılmasını sağlayacak ve tespit edeceği arızaları derhal birim amirine bildirecektir.

n) Trafik kazasına karışması durumunda olayı derhal birim amirine bildirmeyi, olay yerine trafik bilirkişi ekiplerini çağırmayı ve kaza raporunu tutturmayı, kaza ile ilgili bütün evrakları tamamlayıp işveren veya işveren vekiline getirmeyi ve olayda kusurlu olması halinde, kusuruna isabet eden gideri ve tazminat ile kendisinin sebebiyet vereceği her türlü trafik cezalarını ödemeyi taahhüt etmiştir.

o) İşçi, işyerine alkollü içki veya uyuşturucu madde almış olarak gelmemeyi ve bu maddeleri işyerinde bulundurmamayı ve kullanmamayı, taşınması ya da kullanılması yasaklanmış maddeleri işyerine sokmamayı taahhüt eder. İşçi güvenlik tedbirleri kapsamında gerektiğinde işyerine giriş ve çıkışlarda yapılacak üst aramalarına muvafakat etmiştir.

p) İşveren, işçinin bu sözleşme ile sözleşmenin ayrılmaz parçası olarak verilen işyeri yönetmeliği ve yürürlükteki iş kanunu çerçevesinde üstlenmiş bulunduğu görevi gerektiği gibi yapmaması hallerinde, sözleşme, yönetmelik ve yasa hükümleri çerçevesinde gereken uygulamayı yapmak suretiyle gerektiğinde iş sözleşmesini fesheder.

r) İşçi iş sözleşmesinin sona ermesiyle, işi ile ilgili olarak hazırladığı kayıtları ve belgeleri, işi ile ilgili kullanmış olduğu veya zimmetinde bulunan araç ve gereçleri işverene veya işveren vekiline eksiksiz iade etmekle yükümlüdür. İade edilmeyen demirbaş malzemenin o günkü rayiç bedeli işçiden tahsil edilir.

s) Şirketi temsil yetkisine sahip olanlar ile müdür ve şef statüsünde çalışanlar iş sözleşmesinin taraflarca feshini takip eden 1 yıl içinde, işveren ile aynı iş kolunda devam eden akdi bir ilişki içinde bulunan herhangi bir şirkette, işverenin yazılı izni olmadan, görev almamayı kabul ve taahhüt eder. İşçi, bu maddeye aykırı hareket etmesi halinde son aldığı aylık net maaşının altı aylık tutarını tazminat olarak İşverene ödeyeceğini kabul ve taahhüt etmiştir.

t) İşçi, iş başvurusundaki beyanının ve ibraz ettiği belgelerin tamamen doğru olduğunu onaylamıştır. Çalışma süresinin herhangi bir aşamasında İşçinin yanlış bilgi vermiş olduğu veya bazı bilgi ve belgeleri gizlediğinin tespiti halinde, İşverenin bu sebeple işine son vermesi karşısında, işçi hiçbir hak ve tazminat talebinde bulunmayacağını kabul ve taahhüt etmiştir.

IV- ÜCRET :

a) İşçinin işe başladığı ....../......./................tarihteki ücreti, ayda Brüt / Net ....,-TL (Yalnız .... TL .... KR$)'dır.

b) Çalışılan sürenin ücreti, aylık puantaja uygun olarak, çalışılan ayı takip eden ayın en geç 20.günü işyerinde nakit veya bankaya yatırılmak suretiyle ödenir.

c) İşverenin, işçilerin birine veya bir bölümüne sözleşme gereği olmaksızın, herhangi bir dönemde teşvik amaçlı olarak yapacağı süreklilik arz etmeyen nakdi veya ayni ödemeler, işçiler bakımından kazanılmış hak niteliğinde olmayıp, tekrarlanacağı anlamına gelmez.

d) İşçinin gerek mevcut işyerinde gerekse işverenin görevlendirdiği diğer işyerlerindeki hizmetleri süresince puantajla tespit edilen durum dışında aylık ücretinde eksiltme yapılamaz.

V- YILLIK İZİN :

a) İşçi, işe başladığı günden itibaren en az iş kanununun 55.maddesi göz önünde tutularak bir yıl çalışması halinde yıllık ücretli izin kullanma hakkını elde eder. Ücretli izinlerin düzenlenmesinde İş Kanunu hükümleri uygulanır.

b) İşçi, İş Kanununa göre hak kazanacağı yıllık ücretli iznini, işverenin iş şartlarına göre belirleyeceği zamanda kullanmayı kabul eder.

VI- ÇEVRE KORUMA – İŞ SAĞLIĞI ve GÜVENLİĞİ :

İşçi, işyerinde çevre koruma doğrultusunda alınan kararlar ile iş sağlığı ve iş güvenliği kurallarına uyacağını, iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili kendisine teslim edilen kişisel koruyucu malzemeleri ihmal etmeksizin kullanacağını beyan ve taahhüt etmiştir. İşçinin, İşverenin bu husustaki uyarısına rağmen, çevre koruma doğrultusunda alınan kararlar ile İş Sağlığı ve Güvenliği hükümlerine uymaması, iş sözleşmesinin bildirimsiz fesih sebebidir.

VII- SÖZLEŞMENİN FESHİ :

a) İşbu sözleşme, sürenin uzatılması yönünde işveren tarafından işçiye bildirim yapılmadığı takdirde süre bitiminde kendiliğinden feshedilmiş olur.

b) Sözleşme süresiz ise taraflarca yapılacak fesih ihbarının tebliğinden itibaren İş Kanununun 17.maddesinde belirtilen sürelerin sonunda fesih edilmiş sayılır.

c) İşveren iş sözleşmesini, işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından ya da işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan sebeplerle İş Kanununun 17.maddesinde belirtilen sürelere ilişkin ücretini peşin vermek suretiyle feshedebilir.

d) Taraflarca İş Kanununun 24. ve 25.maddelerine uyulmadığının saptanması halinde sözleşmenin bildirimsiz olarak feshedilmesi hakkı saklıdır.

e) Sözleşmenin fesih gerekçesi yazılı olarak karşı tarafa bildirilir.

VIII- TEBLİGAT :

İşçi, adresinde meydana gelecek değişiklikleri en geç bir hafta içinde işveren veya işveren vekiline bildirmekle yükümlü olup, bildirmediği takdirde yukarıda belirtilen son ikametgah adresine yapılacak tebligatı kabul etmiş sayılır.

IX- YÜRÜRLÜK ve YETKİLİ MAHKEME :

İşbu İş Sözleşmesinde ve ekte verilen yönetmelikte yer almayan konularda İş Kanunu ve ilgili güncel mevzuat uygulanır.

Bu sözleşmenin uygulanmasında çıkabilecek uyuşmazlıklarda Ankara Mahkemeleri ve İcra Daireleri yetkilidir.

İşçi, bu sözleşmenin hükümlerini okuyarak, iş ve işyeri ile ilgili tüm bilgileri edinmek, anlamak suretiyle bu sözleşmeyi imzaladığını ve bu nedenle iş kanunu 24/II.a'da belirtilen hususların mevcut olmadığını beyan ve kabul etmiştir.

Taraflar arasında bağıtlanan işbu sözleşme 9 ana başlıktan oluşmuş olup, işçinin şirkette fiilen işe başlama tarihi olan 'den itibaren yürürlüğe girmek üzere iki nüsha olarak tanzim ve imza edilmiştir.

İŞÇİ XXX XXX A.Ş.

Görev Tanımı, Satış Hedefleri Akdi ve İşçi yönetmeliğini aldım.

KIDEM/DERECE/KADRO/ KADEME/EK GÖSTERGE

***Kıdem:** Çalışanların bir iş yerindeki çalışma süreleridir.

***Derece:** Memurun çalıştığı iş yerindeki konum ya da pozisyonudur.

***Kadro:** Memurun çalıştığı kurumdaki belli bir görev yerini ifade eden bir kavramdır.

***Kademe:** Memurun derece içerisindeki sorumluluğuyla ilgili yükümlülükleridir.

***Ek gösterge:** Devlet memurlarının aylık ücretlerinin, emekli aylıklarının ve emekli ikramiyelerinin belirlenmesinde kullanılan temel ölçütlerden birisidir.Ek göstergede kullanılan rakamlar, hizmet sınıflarına, kadro ünvanlarına ve derecelerine göre farklı belirlenmiştir.



KIDEM TAZMİNATI

*Bir iş yerinde en az bir yıl çalışmış olan işgörene çalışma sözleşmesindeki şartların sona ermesi durumunda iş sahip ya da sahipleri tarafından ödenmesi gereken toplu paraya verilen addır.



GÖREV

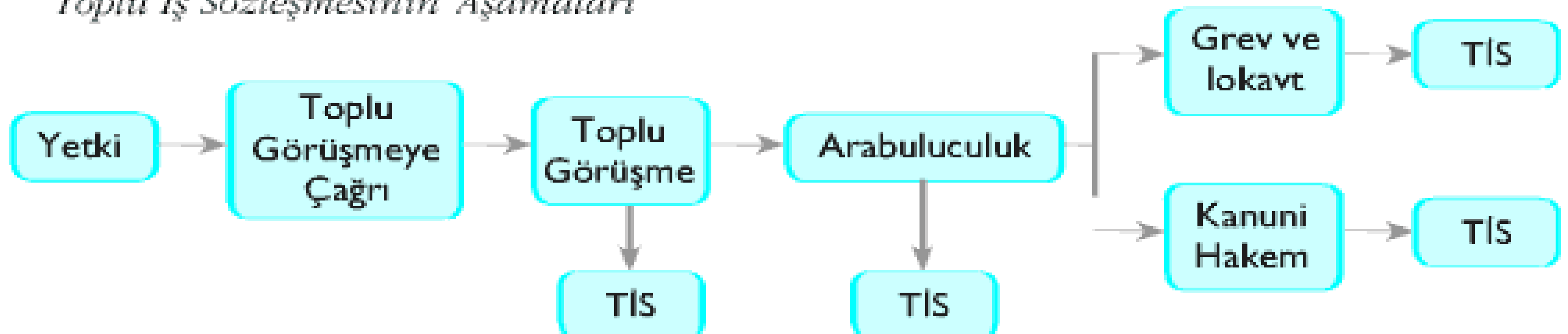
- Kanunların ve sosyal yaşamın kurallarının yerine getirilmesini gerekli gördüğü yükümlülüklerin tümüne denir.



Bir ofis insanı...

TOPLU SÖZLEŞME

*İşgörenlerin hangi şartlarda çalışacağı, ne kadar ücret alacağı, sosyal haklarının neler olduğunun sendika ile işverenin karşılıklı anlaşması sonucu belgelenen anlaşmaya toplu iş sözleşmesi denir.





TES-İŞ



TÜRKİYE ENERJİ, SU ve GAZ İŞÇİLERİ SENDİKASI

İSTANBUL 1 NO.LU ŞUBE BAŞKANLIĞI

AYEDAŞ DA
ÇALIŞAN ÜYELERİMİZE DUYURU

TOPLU İŞ SÖZLEŞMESİ GÖRÜŞMELERİNİN **25.05.2015** TARİHİNDE YAPILACAĞINI VE TOPLU İŞ SÖZLEŞMESİ TAS. www.enerjicalisanlari.wordpress.com DA OKUYABİLECEĞİNİZİ SİZLERE DAHA EVVEL DUYURMUŞTUK.

TOPLU İŞ SÖZLEŞMESİ GÖRÜŞMELERİ **25.05.2015** TARİHİNDE TASLAK ÜZERİNDEN BAŞLAMIŞ OLUP, KABUL EDİLEN MADDELER İLE ERTELENEN MADDELER AŞAĞIDA BELİRTİLMİŞTİR.

BİR SONRAKİ TOPLANTI **12.06.2015** GÜNÜ YAPILACAKTIR.

BİLGİLERİNİZE SUNULUR. 27.05.2015

SAYGILARIMIZLA



TES-İŞ
İSTANBUL 1 NOLU ŞUBE
YÖNETİM KURULU

MAD	1 -	TARAFLAR	KABUL EDİLDİ
MAD	2 -	TANIMLAR	KABUL EDİLDİ
MAD	3 -	UYGULAMA ALANI VE KAPSAM	ERTLENDİ
MAD	4 -	SÖZLEŞMENİN AMACI	KABUL EDİLDİ
MAD	5 -	SÖZLEŞMENİN HÜKMÜ	KABUL EDİLDİ
MAD	6 -	UYGULAMA ESASLARI	ERTELENDİ
MAD	7 -	SÖZLEŞMENİN TEMİNATI	KABUL EDİLDİ
MAD	8 -	YÜRÜRLÜK VE SÜRE	ERTELENDİ
MAD	9 -	İŞVERENİN SEVK VE İDARE HAKKI İLE TARAFLARIN SORUMLULUKLARI	ERTELENDİ
MAD	10 -	İŞVERENİN VE İŞ AMİRLERİNİN YÜKÜMLÜLÜKLERİ	KABUL EDİLDİ
MAD	11 -	MÜRACAATLARIN CEVAPLANDIRILMASI	KABUL EDİLDİ
MAD	12 -	FERDİ ŞİKAYET HAKKI	KABUL EDİLDİ
MAD	13 -	İŞÇİNİN YAZILI EMİR VE TALEP HAKKI	KABUL EDİLDİ
MAD	14 -	SOSYAL FAALİYETLERE YARDIMCI OLMA	KABUL EDİLDİ
MAD	15 -	YAZLIK VE KIŞLIK TESİSLERDEN YARARLANMA	ERTELENDİ
MAD	16 -	İŞÇİ LOKALİ	ERTELENDİ
MAD	17	EKONOMA VE KOOPERATİFLER	ERTELENDİ

MAD	18 -	İLAN TAHTALARI	KABUL EDİLDİ
MAD	19 -	İŞÇİ İLE İLGİLİ GENELGE VE YAYINLAR	KABUL EDİLDİ
MAD	20 -	SENDİKA TEMSİLCİLİĞİ ODASI VE TAHSİSİ	ERTELENDİ
MAD	21 -	ÇALIŞAN İŞÇİLERİN LİSTESİNİN VERİLMESİ	KABUL EDİLDİ
MAD	22 -	KAPATILAN VE YENİ AÇILAN VEYA BİRLEŞTİRİLEN İŞYERLERİNİN BİLDİRİLMESİ	KABUL EDİLDİ
MAD	23 -	SENDİKA AİDATLARI	KABUL EDİLDİ
MAD	24 -	SENDİKA TEMSİLCİLİĞİ	KABUL EDİLDİ
MAD	25 -	YÖNECİCİ VE TEMSİLCİLERİN İŞYERİ SENDİKAL FAALİYETLERİ	KABUL EDİLDİ
MAD	26 -	SENDİKA İLE ŞUBE YÖNETİCİ VE TEMSİLCİLERİNİN TEMİNATI	ERTELENDİ
MAD	27 -	SENDİKA ŞUBE VE DİĞER ÜST KURULLARDA GÖREV ALANLAR	KABUL EDİLDİ
MAD	28 -	SENDİKA VE ŞUBELERİNİN SORUMLULUKLARI	KABUL EDİLDİ
MAD	29 -	SENDİKA VE İLGİLİ ŞUBELERİN İŞÇİLER ADINA YETKİSİ	KABUL EDİLDİ
MAD	30 -	SENDİKA ÜYELİĞİNİN TEMİNATI VE SAKLI HAKLAR	KABUL EDİLDİ

GREV

BU İŞ YERİNDE GREV VAR

*Çalışanların ekonomik ve sosyal haklarını korumak ya da elde etmek için başvurdukları yol grevdir.

*İşyerindeki işçilerin birlikte hareket ederek, ücretler ve sosyal haklar ile ilgili isteklerin karşılanması için işleri yavaşlatmaları ya da durdurmaları sürecidir.





LOKAVT

*İşverenlerin haklarını koruma yöntemi lokavttır.

*İşyerinde faaliyetlerin tamamen durması yönünde çalışanların iş bırakması durumunda işveren ya da temsilcileri aracılığıyla işgörenlerin toplu olarak işten çıkarılması sürecidir.

*Grev ve lokavt hukuki sınırlar aşılmadığı zaman meşrudur.







SORUMLULUK

*İnsanların kendine verilen görevleri başarma yükümlülüğüdür.

*Yapılan işlerden ya da başkalarının yaptığı işlerden doğan hesap verme mecburiyetidir.



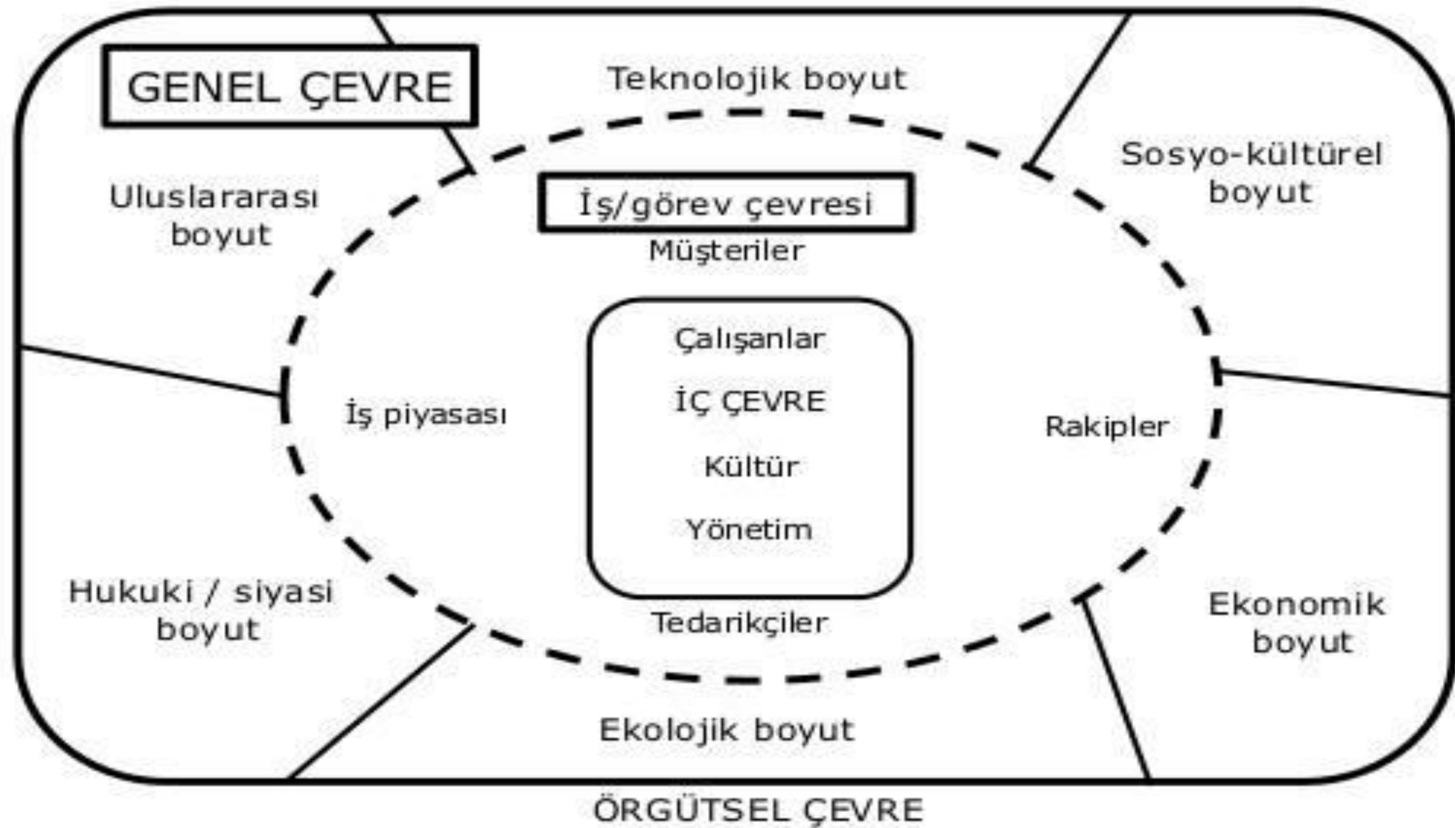
KARAR VERME

*Kişi ya da kurumları amaç ve hedeflerine ulaştıracak yollar, yöntemler, teknikler, araçlar, imkanlar ve kaynaklar arasından seçim yapma işlevini içeren tüm duygusal, düşünsel ve zihinsel fonksiyonların tamamıdır.

*Seçim ya da tercih sürecidir.



AÇIK VE KAPALI SİSTEM



İŞ TANIMI

*İşin gereği olarak yerine getirilmesi gereken görevleri, yetkileri, sorumlulukları, iş şartlarını ve işin diğer yönlerini ifade eden yazılı belgedir.

*İş konusunda toplanan bilgilerin detaylı ve sistemli bir biçimde sunulmasıdır.



Tablo 2.4
Bir inşaat Şirketine Uygun İş Tanımı Formu Örneği.

Kaynak: *P.Tınaz (2000). Organizasyonlarda Etkili Öğrenme Stratejileri. İstanbul: MESS Yayınları, s.60.*

İşin Unvanı : Bordo Tahakkuk Elemanı
İşin Kodu : 16111
Departmanı : Mali ve İdari İşler
Amir : Personel Şefi
Tarih : 10.04.2000
İş Özeti :
Tüm yurt içi ve yurt dışı şantiyelerin bordro tahakkuklarını hazırlar ve yerlerine ulaşmasını sağlar.

İş Görevleri :

* Tahakkuk dönemlerinde bordroları raporlamak, muhasebe ve/veya şantiyelere göndermek.
* İşçi çıkışlarının kıdem, ihbar ve tüm hakları ile ilgili verilerini hazırlamak.
* Merkez ofis personelinin vergi iade zarflarını kontrol etmek; nemalarını hesaplamak ve formlarını doldurmak.
* Merkez ve şantiye çalışanlarının özlük dosyalarını düzenlemek ve güncelleştirmek.
* Merkez ofis personelinin SSK bildirgeleri, tasarruf teşvikleri, prim bildirgelerini hazırlamak.
* Emeklilik işlemlerini yürütmek.
* Yıllık izin defterini tutmak, genel izin veya mazeret izinlerini takip etmek.

Çalışma Koşulları :
Hafta içi günlük çalışma saatleri 08:30-17:30; Cumartesi 08:30-12:30 arasındadır. Gerekli olduğunda aylık 15-25 saat fazla çalışabilir. Çalışma zamanının % 100'ünü oturarak ve bilgisayar başında geçirir.

İşle İlgili Malzeme ve Makinalar :
Bilgisayar.

İŞ ANALİZİ

*İşlerin gerektirdiği yeteneklerin , kişisel özellik ve eğitim açısından çözümlenmesidir.

*Bir işte harcanan zaman, işin türü, iş araçları, işin gerektirdiği yetenekler, deneyimler, yetki ve sorumluluklar, işin yapıldığı şartlar konusundaki tüm bilgiler iş analizi kapsamında yer almaktadır.

*İşyerinde yapılması gereken bütün işlerin detaylı incelenmesidir.



İş Analizi	İş Tanımı	İş Gerekleri
• İş Tanımı Bölümü • İş Özeti • Görevler • Sorumluluklar • Gerekli Beceriler • Çalışma Koşulları • Performans Standartları	• İş Unvanı • Bölüm Yöneticisi • İş No • İş Özeti • İş ile İlgili Görev ve Sorumluluklar • Çalışma Koşulları	• İş Unvanı • Bölüm Yöneticisi • İş No • Gerekli Beceriler -Eğitim - Analitik Beceri - Karar Verme Becerisi - İletişim Becerisi -Görünüm • Gerekli Çaba • Diğer

Bir İş Analizi Anketi Örneği

1 = Çok az zaman alır.
3 = Az zaman alır.
5 = Vasat miktarda zaman alır.
7 = Fazla zaman alır.
9 = Çok fazla zaman alır.

Nezaret etmeye harcanan görece zaman

Yerine getirmeye harcanan görece zaman

İşin parçası mı?

	İşin parçası mı?	Yerine getirmeye harcanan görece zaman	Nezaret etmeye harcanan görece zaman
İhaleye teklif hazırlama	X		5
Şantiyenin gezilmesi / denetimi	X	3	2
Faaliyette bulunulabilecek ülkelerin belirlenmesi			
Kredi temin edilecek finansal kurum seçimi			

Şekil 2.1

İş Analizinin Personel İşlevleri ile Olan Bağlantısı

Kaynakça:
(Riggio,2000, s.59)

İŞ DİZAYNI

*İşin yapısı ile çalışan arasındaki ilişkiyle yakından ilgili olan bir kavramdır.

*İşlerin istenilen biçimde ve çalışanların işlerini severek yapmaları için gerekli bütün düzenlemelerin yapılmasıdır.



İŞ TASARIMI (DİZAYNI)

- **Belirli bir iş ya da birbirlerine bağımlı işlerden oluşmuş sistemlerin, hem çalışanların iş deneyimlerini, hem de işleri başında verimlerini artırmak amacıyla değiştirilmesini içeren faaliyetlere iş dizaynı denir.**
- **İş Dizaynı Teknikleri;**
- **İş Basitleştirme,**
- **İş Rotasyonu,**
- **İş Genişletme,**
- **İş Zenginleştirme,**
- **İş karakteristikleri modeli,**
- **Süreç yenileme.**

İŞ ETÜDÜ

*Kurum, kuruluş ve işletmelerde gereksiz olan detayları ortadan kaldırmak, gerekli olan işleri en iyi bir biçimde yerine getirmek için düzenlemek, işin yapılması için en uygun tekniklerin ve zamanın belirlenmesini içeren bir kavramdır.

*Belirlenmiş olan bir faaliyetin yapılabilmesi için gerekli olan bütün kaynakların rasyonel kullanılmasını sağlayan tekniklerdir.

İş Akış Şeması

kaynak http://enm.blogcu.com

BÖLÜM :				Sayfa No:1
YAPILAN İŞİN ÖZETİ :	**FAALİYET**	**MEVCUT**	**ÖNERİLEN**	**TASARRUF**
MEVCUT YÖNTEMİN AÇIKLAMASI	İŞLEM		-	-
	TAŞIMA		-	-
	BEKLEME		-	-
	KONTROL		-	-
	STOKLAMA		-	-
	UZAKLIK (m)		-	-
	ZAMAN (Adam/Saat)		-	-

İŞİN TANIMI	MİKTAR	UZAKLIK (m)	ZAMAN (sn)	SEMBOL					AÇIKLAMA
				○	⇨	D	□	▽	
Toplam									

SOL EL	○	⇨	D	▽	○	⇨	D	▽	SAĞ EL
Boş									Deri parçasına
Boş									Deri parçasını tut
Boş									Deri parçasını önüne taşı
Kapsül kutusuna									Boş
Kapsülleri al									Boş
Derinin hizasına getir									Boş
Kapsülleri elinde tut									Sol ele
Kapsülleri elinde tut									Bir adet kapsül al
Kapsülleri elinde tut									Deriye
Kapsülleri elinde tut									Kapsülü yerleştir

İŞ AKIŞ ŞEMASI	İŞÇİ / MALZEME / DONATI TİPİ			
ŞEMA NO: SAYFA NO: 2	ÖZET			
KONU:	ETKİNLİK	Mevcut	Önerilen	Artırım
İŞ: Profil hazırlama YÖNTEM: MEVCUT/ ÖNERİLEN	İŞLEM: TAŞIMA: GECİKME: YOKLAMA: DEPOLAMA:	7 7 7 1 1		
YER:				
İŞÇİLER: KART NO:	UZAKLIK(m):	200.5		
	ZAMAN (dak)			
ÇİZEN: ONAYLAYAN:	MALİYET İŞÇİLİK MALZEME			
	TOPLAM			

TANIM	Miktar	Uzaklık (m)	Zaman (dak)	SİMGE ○	⇨	D	▭	▽	Açıklama
Kumlamada çapak alma									
Çapak kontrol									
Kaynak alanına gitmek için bekleme									
Kaynak alanına		55							
Kaynak için bekleme									

İŞ GENİŞLETME/ ZENGİNLEŞTİRME/ROTASYONU

***İş genişletme,** işlerin çalışanlar açısından yatay olarak genişletilmesidir. Temel amaç, çalışanların sürekli olarak aynı şeyleri yapmaları ya da aşırı uzmanlaşmadan dolayı oluşan psikolojik yorgunluk ve bıkkınlığı ortadan kaldırarak işlerinden tatmin olmalarını sağlamaktır.

***İş zenginleştirme,** işte mücadelenin sağlanması, etkinlik alanının genişletilmesi ve sorumluluğun yükseltilmesidir.

İşleri insancıllaştırmayı amaçlayan herhangi bir çabayı, özellikle işlere yeni motive edici unsurların eklenmesini ifade eder.

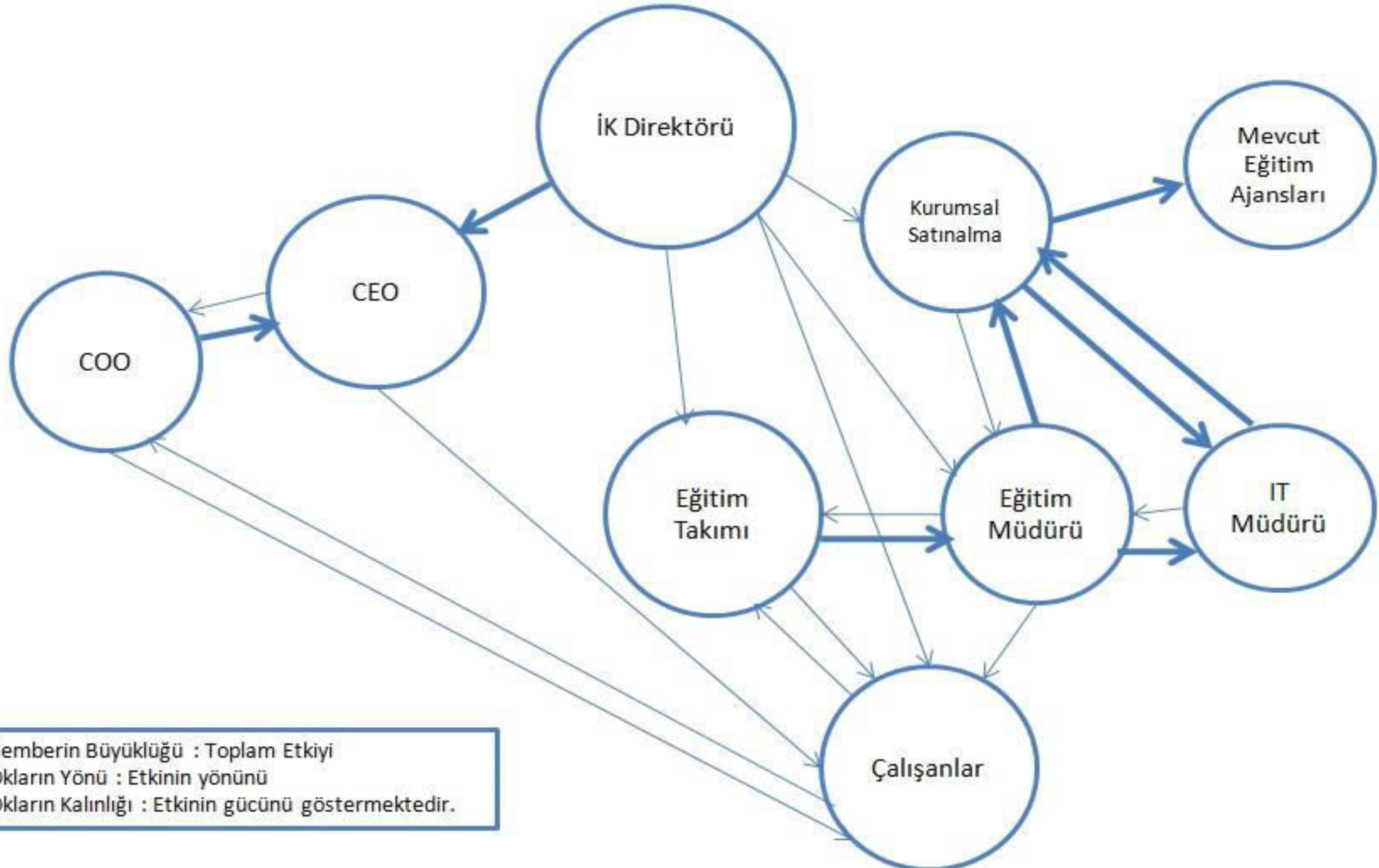
İş hem sorumluluk hem de çeşitlilik kazandırır. İşlerin dikey olarak artırılmasıdır.

***İş rotasyonu,**. İş yaşamında monotonluğunu gidermenin önemli yöntemlerinden birisi de rotasyondur. Temel amaç, işgörenlerin yaptıkları faaliyetlere çeşitlilik katarak onların can sıkıntısını ortadan kaldırmaktır.

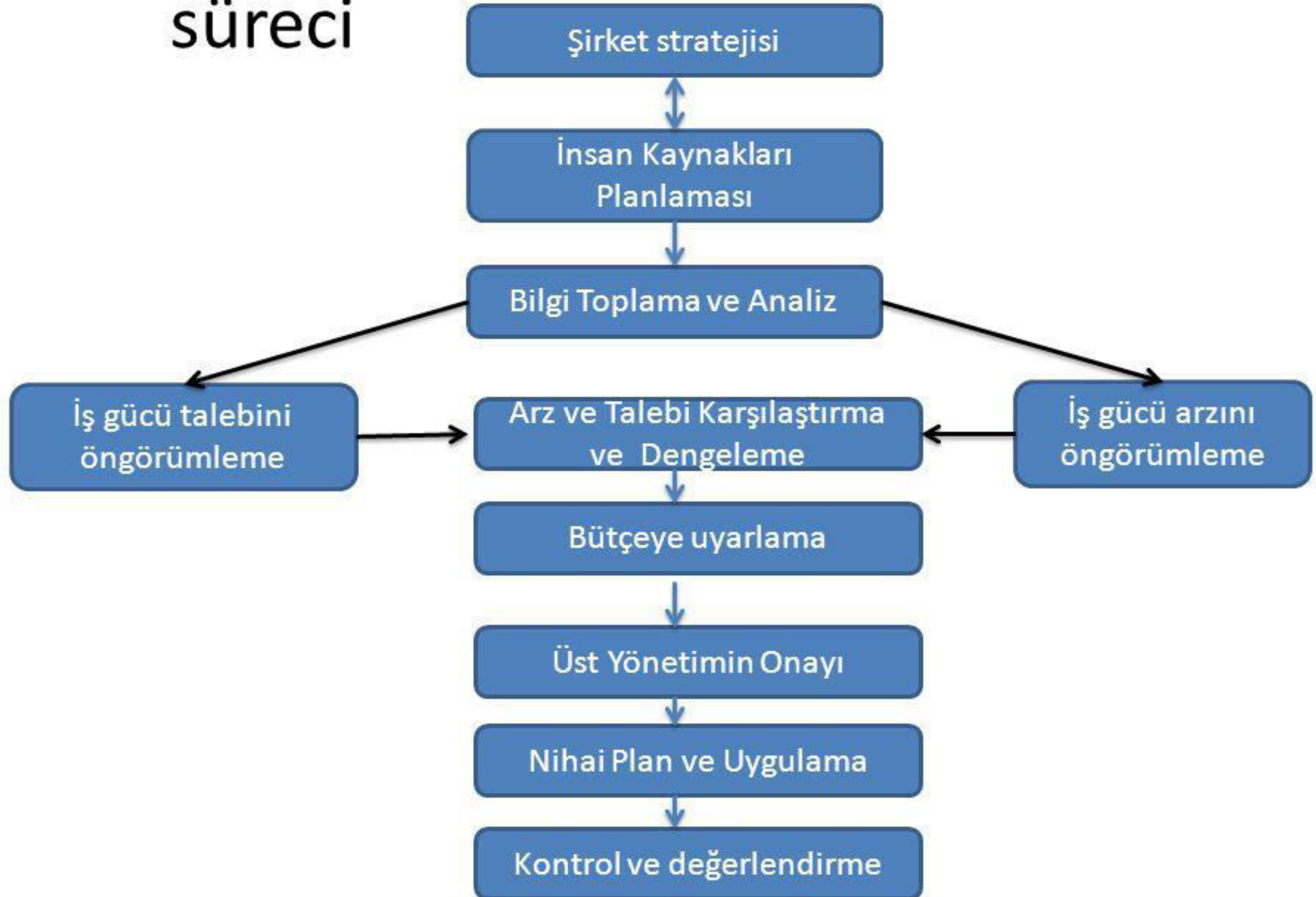
Çalışanların yaptığı işe benzer ve aynı becerileri gerektiren bir işi yapmasını sağlayarak monotonluğu ortadan kaldırma sürecidir.

Karşılaşılan sorunları ortadan kaldırmak için başvurulan bir tekniktir.

EĞİTİM


İK Direktörü
Mevcut Eğitim Ajansları
Kurumsal Satınalma
CEO
COO
Eğitim Takımı
Eğitim Müdürü
IT Müdürü
Çalışanlar
Çemberin Büyüklüğü : Toplam Etkiyi
Okların Yönü : Etkinin yönünü
Okların Kalınlığı : Etkinin gücünü göstermektedir.

İK Planlama



süreci
Şirket stratejisi
İnsan Kaynakları Planlaması
Bilgi Toplama ve Analiz
İş gücü talebini öngörümleme
Arz ve Talebi Karşılaştırma ve Dengeleme
İş gücü arzını öngörümleme
Bütçeye uyarlama
Üst Yönetimin Onayı
Nihai Plan ve Uygulama
Kontrol ve değerlendirme

Kariyer Sistemi/Kariyer Geliştirme/ Kariyer Planlama/ Kariyer Yönetimi/ Kariyer Planlama

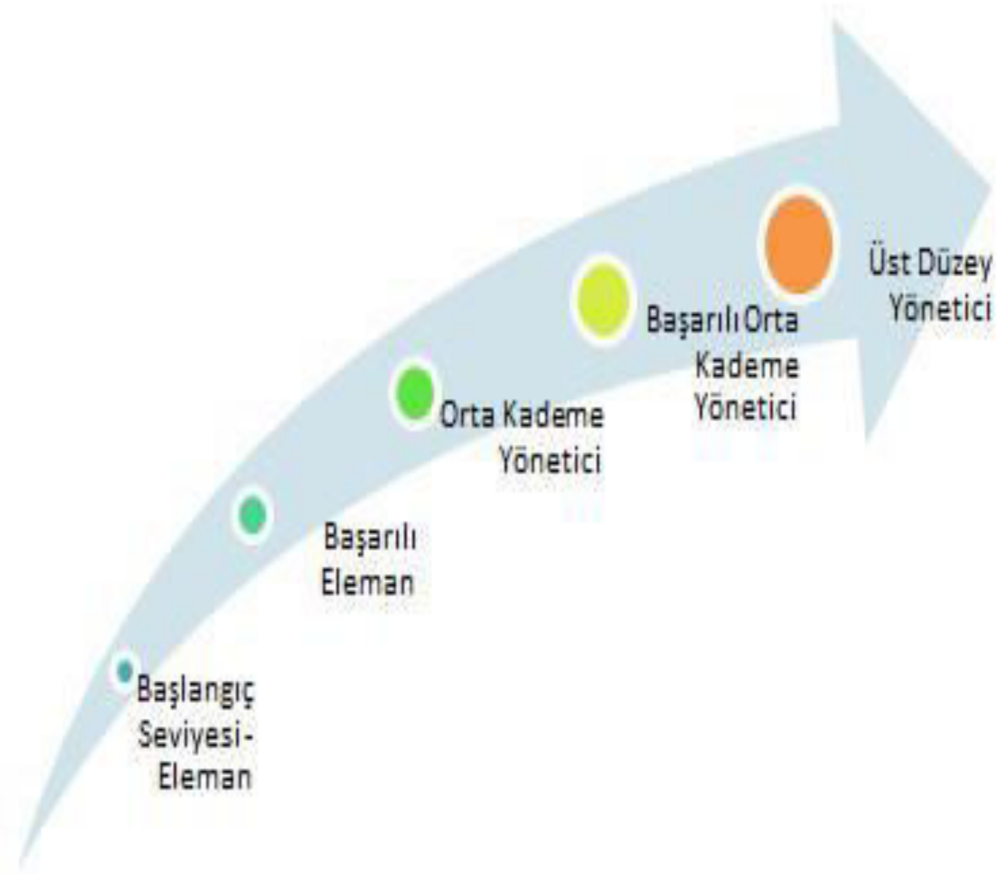
*Kariyer Sistemi

*Kariyer Geliştirme

*Kariyer Planlama

*Kariyer Yönetimi

*Kariyer Platosu



ÖRGÜTSEL ETKİLİLİK/VERİMLİLİK/ETKİNLİK

***Etkililik:** örgütlerin kendi alanlarında başarılı çevresini etkileme düzeyidir.

***Verimlilik:** mal ve hizmet üretiminde sahip olunan kaynakların en üst düzeyde kullanılmasıdır.

***Etkinlik:** Çalışma yaşamında herhangi bir faaliyetin amacına ulaşması demektir.



NORM

Normlar sosyalleşmenin temelinde bulunmaktadır.

Toplumsal etkileşim neticesinde alışkanlık şeklini alan davranışlar belirli kurallar veya emredici standartlar biçiminde örgütlendirilince sosyal normlar oluşur..

Sosyal normlar, toplumsal birliği, beraberliği, dayanışmayı ve düzeni sağlayan kurallar bütünüdür.



STATÜ/ROL

***Statü:** İnsanların toplumsal ya da örgütsel yaşamda işgal ettikleri yer, mevki ya da pozisyonudur.

***Rol:** Belirli statülere sahip bireylerden istenen ve beklenen davranışlar bütünüdür



YETENEK

*Belirli işleri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümleyebilme ve elde edilen verilere dayanılarak sonuçlandırma süreçlerini kapsayan zihinsel ve bedensel özelliklerin tümüdür.

YETENEK YÖNETİMİ



İşletmelerin belirledikleri amaç ve hedeflerine ulaşmaları, işletme kültürünün, bağlılığının oluşturulması, geliştirilmesi ve yeni yeteneklerinin kazandırılması ve yetiştirilmesi süreçlerini kapsayan insan kaynaklarının bir yaklaşım tarzıdır. **Doğru zamanda, doğru yerde, doğru kişinin olmasından emin olmaktır.**



Yeteneği Bulmak



Geliştirmek



Elde Tutmak

TEŞEKKÜR EDERİM

- Arş. Gör. Muhammet NEGİZ
- Erzincan Üniversitesi İİBF İşletme
- https://www.facebook.com/Muhammet.Negiz http://mnergiz.blogspot.com.tr/
- https://twitter.com/muhaner

KAYNAK

*Salih Güney, İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayınevi, 1. Basım, Eylül 2014.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
MUHAMMET NEGİZ

ÜNİTE 2

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İKY Kavramı, Tanımı, Önemi, Amacı, Gelişim Süreci

Muhammet NEGİZ
Erzincan Üniversitesi İİBF İşletme
https://www.facebook.com/Muhammet.Negiz
http://mnergiz.blogspot.com.tr/
https://twitter.com/negizden


Erzincan Üniversitesi
2008
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

ÜNİTE 1 KONULARI



I. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı, Tanımı

II. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı ve Gelişim Süreci

İKY Kavramı ve Tanımı

İKY kavramı, iş yaşamındaki ve işe alınacak ya da iş arayan büyün insanları kapsamaktadır.

İlk olarak 1817 yılında Springer tarafından kullanılmıştır. Günümüzdeki anlamında kullanımı Klasik Yönetim Anlayışının savunucuları döneminde gerçekleşmiştir.

İKY, insan kaynaklarının kuruluş, kurum ya da işletmelerin amaç ve hedefleri yönünde etkin ve verimli kullanılması, personel ihtiyaçlarının belirlenip giderilmesi ve mesleki olarak donanımlarının artırılması yönündeki tüm süreçlerdir.

İKY

*Organizasyonlarda kayıtların yapılması, kişisel ve örgütsel gelişim için eğitim verilmesi, çalışanların motive edilmesini ve ihtiyaç duyulan işgücünün sağlanmasını kapsayan bir fonksiyondur.

*Bireysel ve kurumsal amaç ve hedeflere ulaşılmasını gerçekleştirecek olan insan unsurundan etkin ve verimli bir biçimde yararlanılmasına katkıda bulunacak ilke, kuram, sistem ve faaliyetlerin tümüdür.

İKY'nin Önemi

İKY'nin önemini artıran konuları şu ana başlıklar halinde sıralamak mümkündür:

*Emek ile ilgili maliyetler

*Teknolojik ve örgütsel değişmeler ve gelişmeler

*Kalite ve Toplam Kalite

*Uluslararası Şirketleşme

*İşgücü Farklılığı

*Küçülme ve Büyüme

*Üretimdeki Değişme

*Verimlilik

İKY'nin Amacı

*Çalışanların istek ve ihtiyaçlarının karşılanması
*Çalışanların kişisel ve mesleki kariyerinin gelişimini sağlamak
*Çalışanların işlerinden tatmin olmalarını sağlamak
*İnsan kaynaklarını kurumun amaç ve hedefleri doğrultusunda verimli bir şekilde kullanmak
*Çalışanların mümkün olduğunca en üst düzeyde verimli olmalarını sağlamak
*Çalışanların bilgi, görgü ve kapasitelerini yükseltmek
*Uygun bir kurum kültürünün oluşumunu sağlamak
*Personel alımlarının bilinçli ve bilimsel yöntemlerle alımını sağlamak
*Geçerli ve etkili bir ödül sistemini oluşturmak
*Olumlu bir kurum iklimi sağlamak için gerekli şartları yerine getirmek
*Yeniliği ve yaratıcılığı ön plana çıkarmak ve desteklemek
*Adil bir terfi sistemini oluşturmak
*Çalışma sistemleri konusunda esnekliği sağlamak

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ GELİŞİM SÜRECİ

Boyutlar	1940-1950 Mekanik	1960-1970 Yasal	1980 Organik	1990 Stratejik	2000 Katalitik
İşveren İlişkileri	İşçi sınıfı-yönetim uyuşmazlığı Sendikaların güçlenmesi	Çelik sendikaları grevi	Sendikaların güç kaybedişi Savaş sonrası kuşağın/yuppilerin çocuklarını işe getirmesi	Takımlar, duruma bağlı çalışanlar, Roller ve iş stresi	Çalışanların iş sadakati, zaman bazlı iş gücü, işte psikiyatri, iş vermede sınırların kalkması, sendikaların yükselişi
Ücret/İş	Adil iş için adil ücret Bonuslar Kar paylaşımı Emeklilik Sağlık sigortasının başlangıcı	Satış teşvikleri Hisse senetleri	Ödüllendirme sistemleri Başarı hırsı	Takım maaşları Ödüllendirme ve takdir etme Yönetici ücretlendirme sistemleri	Yetkinlik bazlı ücretlendirme Seviyelere göre değişen ücretlendirme Ek kazançlar
Örgütsel Gelişim	Sınırlı işveren-yönetim gelişimi Hiyerarşi	Bilimsel yönetimin başlangıcı Hiyerarşi	Küçülme Liderliğin ortaya çıkışı İş süreçlerinin güçlenmesi	Yeniden yapılanma Öğrenen organizasyon Sanal kurum Güçlü liderler	İnternet Telekomünikasyon Yeniden yapılanma Çalışanın kişisel gelişimi
Kariyer	Güçlü sendika ilişkileri Maaş dışı hakların yönetimi İşe alma	Devam eden güçlü sendika ilişkileri	Güçlenen İK yöneticileri İK disiplinlerinde uzmanlaşma	Tam stratejik ortaklık Outsourcing	Az personelli İK fonksiyonları İnternetin yaygın kullanımı Örgütsel gelişimin zirvesi

History of Human Resources

HR Management History

Early Stages

- Evidence of workers
- Hiring new employees
- Voluntary introduction of social programs by factories
- First work safety laws implemented
- Basic hard skills training
- Schools at Factories

1900 - 1960

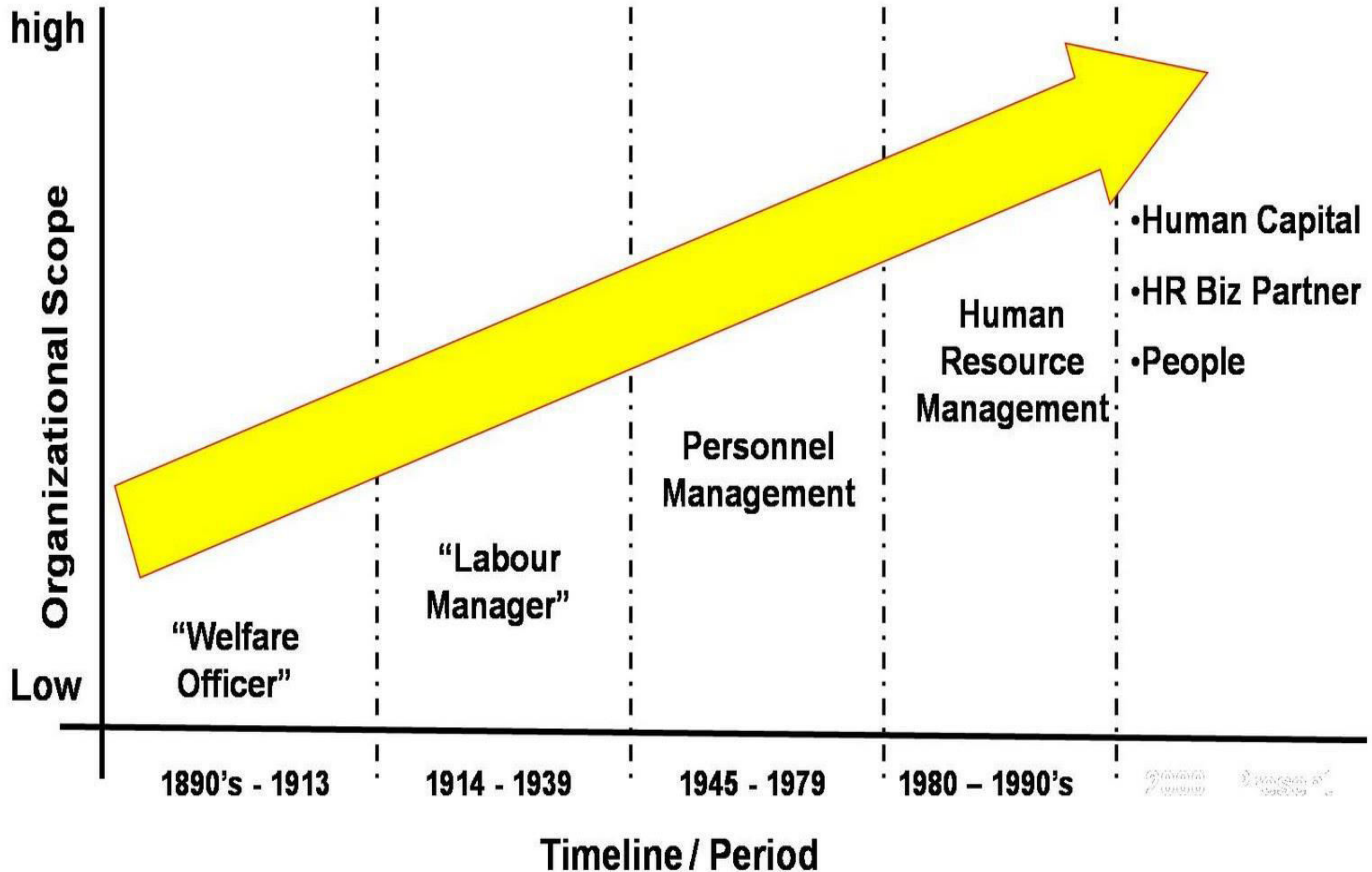
- Personnel Department
- Trade Unions
- Strict Work Safety introduced
- Social programs for employees
- Hard Skills Training
- Productivity focus

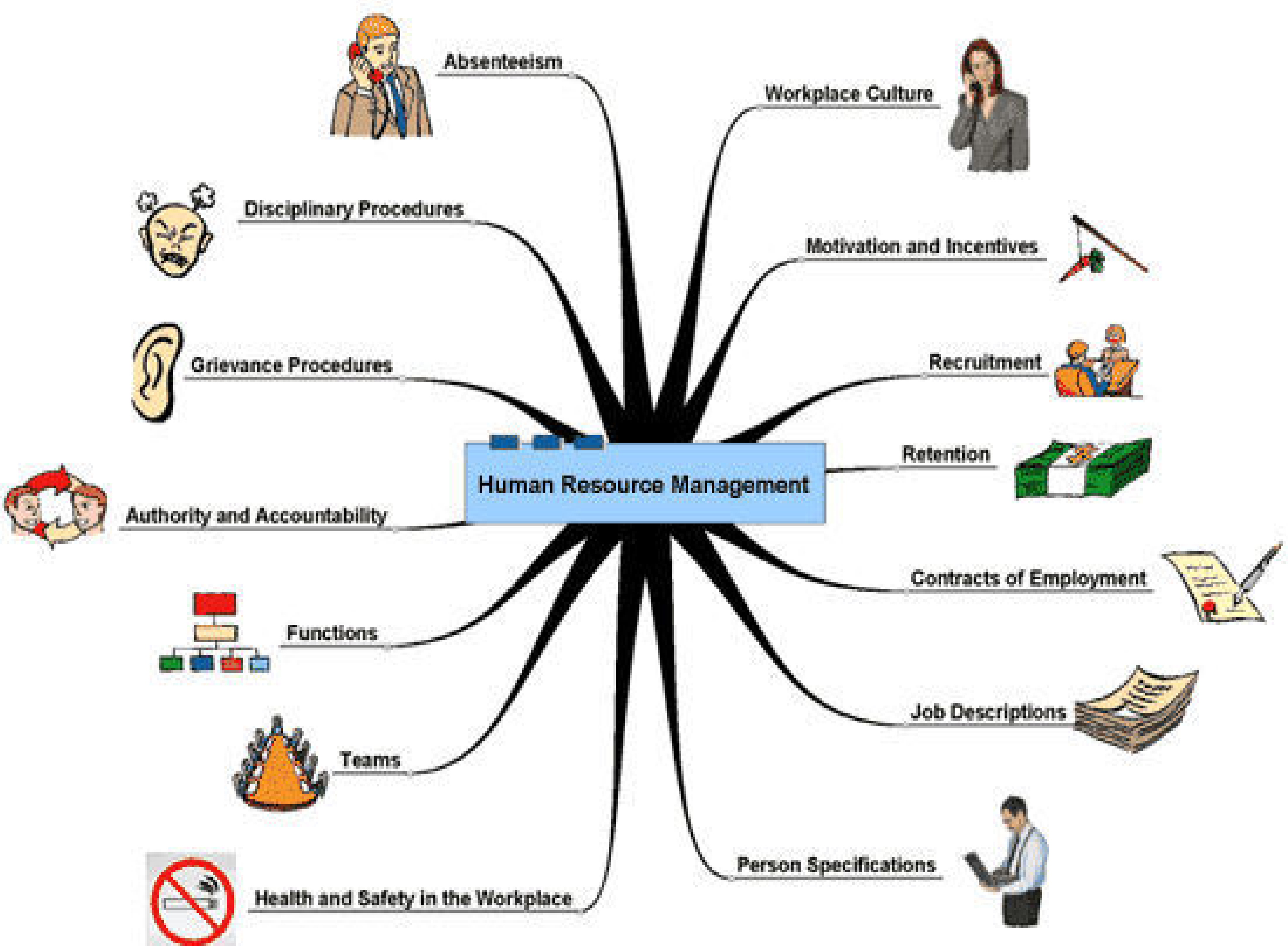
1960 - Today

- Business Partnership
- HRIS
- Soft Skills
- Talent Development
- War for Talents
- Outsourcing
- Leadership
- Diversity
- Innovations

c-hr(m)

Evolution of HRM ...




Human Resource Management
Absenteeism
Workplace Culture
Disciplinary Procedures
Motivation and Incentives
Grievance Procedures
Recruitment
Retention
Authority and Accountability
Contracts of Employment
Functions
Job Descriptions
Teams
Person Specifications
Health and Safety in the Workplace

İKY DÖNEMLERİ

İKY İlk Temsilcileri (1950)	Peter Drucker, McGregor
Davranış Bilimleri Yaklaşımı Dönemi (1960)	Maslow, Likert, Herzberg

Örgüt Geliştirme Hareket Dönemi (1960-1970)	Bennis
Örgüt Kültürünün Analizi Dönemi	Waterman, Pascal, Peters

Yeni Yaklaşımlar Dönemi	Walton

İKY ÖZELLİKLERİ

*İnsanı temel alan bir yönetim felsefesidir.

*Bütün organizasyonlarda yerine getirilmesi gereken temel bir yönetim sorumluluğudur.

*İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili faaliyetler, organizasyonun en üst kademelerinde ele alınıp değerlendirilmesi gereken bir süreçtir.

*Organizasyonlarda amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için belirlenen genel stratejiler ile insan kaynakları politikalarının uyumlu hale getirilmesi bir zorunluluktur.

*İnsan kaynakları yönetimine ilişkin faaliyetleri gerçekleştirme sorumluluğu kurumun tepe yönetimine aittir.

*İnsan kaynakları yönetimi, çalışma yaşamında örgütsel iklim yolu ile kültürel yapıyı benimsetmeye ve güçlendirmeye çalışır.

*Kurumsal amaç ve hedeflere uygun tutum ve davranışlara önem verir.

*Çalışanların verimliliğine, ekip çalışmasına, sağlıklı iş ilişkilerine, olumlu müşteri hizmetlerine, demokratik yönetim anlayışına önem verir.

*Çevreye, rekabet şartlarına ve yasalara uymak zorundadır.

*Örgütsel gelişim ve değişim yolu ile örgütün devamlılığını sağlamaya çalışır.

*Çalışanların en uygun başarı düzeyini elde etmelerine odaklanır.

*Ödüller, başarı, yetenek ve kişisel yeterliliğe göre değişiklik gösterir.

*Çalışanların kişisel gelişimine destek verir ve onları teşvik eder.

*Kurumsal yapıda meydana gelen sorunları, çatışmaları, sıkıntıları, eksiklikleri çözme ve giderme temeli üzerine kurulmuştur.

*Çalışma yaşamının önemli özelliği olan rol, statü, iş tanımı ve analizi, görev ve sorumlulukları belirleyerek etkinlik ve verimliliği artırmaya çalışır.

İKY TEMEL FONKSİYONLARI

*Planlama Fonksiyonu

*Kadrolama Fonksiyonu

*Değerlendirme Fonksiyonu

*Ödüllendirme Fonksiyonu

*Yetiştirme ve Geliştirme Fonksiyonu

*Endüstri İlişkileri ve Koruma Fonksiyonları

*Koruma ve Geliştirme Fonksiyonu

İKY TEMEL İLKELERİ

*Tarafsızlık ilkesi
*Eşitlik İlkesi
*Yeterlilik (Liyakat) İlkesi
*Sınıflandırma İlkesi (Kadro,Rütbe)
*Kariyer İlkesi
*Güvence İlkesi (Mevki-Makam, İş)
*Yerine Adam Yetiştirme İlkesi
*Kendini Geliştirme İlkesi
*Akil ve Uzman Kişilere Danışma ve Göreve Getirme İlkesi

İK YÖNETİCİSİNİN TEMEL NİTELİKLERİ

*Karar verme yeteneğine sahip olma
*Zeka kapasitesine sahip olma
*Ruhsal açıdan dengede olma
*Etkileme kapasitesine sahip olma
*Amaç ve hedefleri belirleme
*Tarafsız davranma
*Sağlam karakterli olma
*Etkin İletişim Kurma
*Eğitime Önem verme
*Gizlilik İlkesine Sadık Kalma
*Planlama Yeteneğine Sahip Olma

İNCELEME ÖRNEĞİ



GİRİŞ

Hogan Kişilik Ölçümü'nü tamamladınız; bu raporda soru formuna verdiğiniz cevaplar özetlenmektedir. Hiçbir kişiliğin bir diğerinden daha iyi ya da daha kötü olmasının söz konusu olmadığını belirtmek gerekir. Ancak, kariyer ve kişisel gelişim hedefleri konusunda, belirli kişilik profillerinin belirli mesleklere yatkın olduğu doğrudur. Kişinin belirli işlere karşı kendi gücünü ve sınırlarını bilmesi, performansını artırmak için geliştirilen stratejilere katkıda bulunur. Aşağıdaki raporun, kendinizin farkına varma ve kendinizi öteki insanlarla karşılaştırma sürecinde ve belirli niteliklerinizi görmenizde size yardımcı olması amaçlanmaktadır. Hiçbir kişilik testi bu konularda kesin sonuçlara varamaz, ama HPI bu konuda yapılan araştırmaların sonuçların doğrulanmasından yararlanmaktadır. Aşağıda belirtilenler sizin verdiğiniz cevapları yansıtıyor, bu yüzden de sizi çok fazla şaşırtmamalıdır. Yine de aşağıdaki metinde kendinizi gördüğünüzden çok farklı özelliklerle karşılaşırsanız, Bu özelliklerinizi yeniden değerlendirmenizi tavsiye ederiz.

HPI'ın yedi temel ölçeği vardır, sizin her bir ölçek için durumunuz aşağıda ayrı bir paragrafta anlatılmıştır. Her bir ölçekte iş önerileri de bulunmaktadır, ancak dengeli bir fikre sahip olmak için bunların hepsinin bir arada değerlendirilmesi gerekir. Herhangi bir işte başarılı olup olamayacağınız sadece tek bir ölçekteki puanlara göre değil, bunların birbiriyle olan ilişkilerine göre değerlendirilir

KİŞİLİK PROFİLİNİZ

Cevaplarınız, sizin makul ölçüde dengeli, hoşgörülü ve sabırlı biri olduğunuzu, gereksiz yere kendinizi eleştirmediğinizi gösteriyor. Büyük olasılıkla duygusal açıdan dengeli ve tutarlı birisiniz. Genellikle arkadaşlarınız ve meslektaşlarınız size karşı nasıl davranacaklarını kestirebiliyorlar. İşin getirdiği baskının ya da beklenmedik bir değişikliğin sizin tutumunuzu kolayca değiştirme olasılığı pek yok. Yeni fikirlere ve yeni önerilere karşı büyük olasılıkla düşünceli ve makul bir yaklaşım sergilersiniz. Oldukça sakin ve dengeli tarzınız nedeniyle, birlikte çalışması zevkli, hoş bir iş arkadaşısınız. Öte yandan, özellikle iyi bir gözlemci ve tepkilerinde hızlı birine benzemeseniz de, bu özelliğinizin ne anlama geldiği, bir ölçüde bu raporda yer alan diğer özelliklere bağlıdır. Bu tür bir HPI profili olanlar, genellikle kendilerinden emin, pek duygusal davranmayan kişilerdir. Olayları kişisel almazlar ve stresle oldukça iyi başaçıkarlar. Yönetim, idari işler ve nispeten gelenekselleşmiş roller, bu özellikleri taşıyan kişilere çok uygundur; bununla birlikte, bu kişilik özelliklerinin çok takdir edileceği pek çok başka ortam da vardır.

Sizin profilinizdekiler, kişisel başarılara değer verirler. Bu gibi kişiler rekabetçi, kendinden emin ve sorumluluk gerektiren roller peşinde koşmaya eğilimlidirler. Sizinkine yakın puan alan kişiler, yükselmeyi ve takdir görmeyi önemsediklerinden, işlerinde ve mesleki kararlarında oldukça enerjik bir tutum içindedirler. Kendine oldukça güvenen, çalışkan biri olduğunuz anlaşılıyor; çoğu kez, otorite gerektiren konumları seve seve kabul ediyorsunuz. Bu özellikler yönetim, satış, araştırma ve yaratıcılık içeren roller için önem taşır. Ancak idari işler, bakım, ustalık isteyen el becerileri, koruma, büro işleri ve üretim işçiliği için o kadar önemli değildir. Başarıya önem veriyor gibi görünseniz de, başarı ölçünüzü esas olarak belirleyen, bir önceki paragrafta ve bundan sonraki iki paragrafta değinilen kişilerarası ilişkilerdeki becerileriniz olacaktır.

Sizin profilinize sahip olan kişiler, genelde çok dışa dönük ve konuşkandırlar; ayrıca, gösterişe ve insanlar üzerinde güçlü bir izlenim yaratmaya yatkındırlar. Verdiğiniz cevaplar, sizin sosyallik derecesi yüksek, insanlarla ilişkiye girmekten çok hoşlanan ve konuşmaları, öyküleri ve fıkralarıyla başkalarını eğlendirmekten büyük zevk alan biri olduğunuzu gösteriyor. Başkaları sizi sıcakkanlı ve cana yakın biri olarak tanır; içinizden geldiği gibi, bazen de sonuçlarını düşünmeden davranabilirsiniz. Özellikle de ilgi odağı olmaktan çok hoşlandığınız için, zaman zaman topluluk içinde baskın ve sesi fazla çıkan biri olarak görülmeniz mümkün. Yeni deneyimlere meraklı, kalabalıklara ve toplumsal ortamlara düşkün biri olduğunuz anlaşılıyor. Sizin puanlarınıza sahip olanlar, yeni insanlarla tanışmaktan hoşlanırlar ve kendi başlarına çalışmayı sevmezler. Bu özellikler, insan ilişkilerinin niteliğinin önemli olduğu işlerde oldukça yararlıdır. Ancak aynı özellikler, başkalarıyla ilişki kurmaya çok az imkan veren işlerde ve insanlarla ilişki ihtiyacının, işin gerektirdiği dikkat ve uyanıklık düzeyine zarar verebileceği durumlarda sıkıntı yaratabilir.



Aldığınız puana benzer puan alan kişiler, çoğunlukla sevimli ve kolay ulaşılabilen kişiler olarak algılanır ve çevrelerindekiler onların tavsiyelerinden yararlanmak isterler. Sizin gibi sosyal becerileri çok gelişmiş olan kişiler, insanlarla olumlu ilişkiler kurup sürdürmeyi çok önemserler. Kendilerini bu niteliklerle tanımlayanların oranı yirmide birdir; bu yüzden bu özellik, sizin kişiliğinizin çok baskın bir yönü olmalı. Verdiğiniz cevaplar, sizin çok dost canlısı, başkalarına mutluluk veren ve kişilerarası konularda sezgileri güçlü biri olduğunuzu gösteriyor. Benzer profile sahip kişiler, diğer insanların duygularına büyük bir anlayış gösterir ve onların ihtiyaçlarına karşı duyarlı olurlar. Bu nedenle, bakımla ilgili mesleklerde başarılı olanlarda ya da ekiplerini motive edebilen ve onların güveniyle, sadakatini kazanabilen yöneticilerde bulunması beklenen sosyal becerilere sahipsiniz. Öte yandan, bu profile sahip kişiler, büyük olasılıkla, yumuşak kalpli insanlar olarak değerlendirilecektir. Sert davranmayı gerektiren durumlarda, kişisel ilgileri gözardı etme gereği size güçlük çıkarabilir. Bunların dışında bu gibi özellikler, amir ya da yönetici rollerinde, insanlararası ilişki gerektiren satış ve benzeri işlerde çalışma tarzınıza olumlu yansıyacaktır.

Profilinizde, sorumluluk sahibi ve çok çalışkan biri olduğunuzu kuvvetle düşündürecek öğeler var. Bu tür cevapların sahipleri, çok düzenli, sistemli, güvenilir ve mükemmeliyetçi olma eğilimi taşıyan kişilerdir. Bunlar aynı zamanda temkinli, ihtiyatlı, belki aşırı kontrollü ve esneklikten yoksun da olabilirler. Ne pahasına olursa olsun, sorunlardan uzak duruyorsunuz ve çok belirgin bir biçimde ahlakçı olduğunuz anlaşılıyor. Ciddi, güvenilir ve duygularını göstermeyen bir yapıya sahip olan bu kişiler için dikkat, ayrıntıya özen ve sabır gerektiren işler çok uygun düşer. Bu tür profile sahip olanlar itaatkar, öz denetimli ve yapacakları önceden kestirilebilir kişilerdir ve gözetime olumlu tepki verirler. Bu nedenle, sık değişen ve belirsiz durumlardan çok, yerleşik yöntem ve usullerin geçerli olduğu, yapılanmış bir ortamda çalışmaya yatkındırlar.

Verdiğiniz cevaplardan çok keskin zekalı, yaratıcı, zeki ve sanata yatkın biri olduğunuz anlaşılıyor. Günlük ve pratik sorunlara saplanmaktan çok, yeni fikirler ve soyut kavramlarla uğraşmayı tercih ediyorsunuz. Yaratıcı potansiyeli yüksek, geniş ve çeşitli boş zaman merakları ve kültürel ilgi alanları olan, araştırıcı ve maceracı bir kişilik yapınız var. Sizin puanlarınıza benzer puan alanlar, bilime ve teknolojiye ilgi gösterirler ve çeşitli zeka oyunlarından zevk alırlar. Bu özellikleriniz, merak, çözümleme, sorgulama ve eleştirel tutum gerektiren işlerde önemlidir; kurulmuş düzene bağlı kalınan, tekrarlayıcı ya da ayrıntılara özen göstermeyi gerektiren işlerde bunlar daha az önemlidir.

Son derece uyanık ve iyi bilgilenmiş birisiniz. Zevk için okumaktan hoşlandığınız kadar, pratik amaçlar için de okumaktan hoşlanıyorsunuz. Ayrıca, sayılar ve hesap işleriyle de aranız iyi gibi görünüyor; büyük olasılıkla, sayısal bilgileri kolayca özümseyebiliyorsunuz. Okul öğreniminizi zevk alarak sürdürmüş gibi görünüyorsunuz; oldukça yüksek bir öğrenme motivasyonuna sahipsiniz. Cevaplarınız, sizin yeni bilgileri aklınızda tutmakta ve özümsemekte de hiç güçlük çekmediğinizi, bu nedenle eğitimi ya da öğrenimi ilerletmeye, kendini geliştirmeye yatkın en mükemmel aday olduğunuzu düşündürüyor. Büyük olasılıkla, başkaları tarafından çabuk kavrayan ya da çok zeki ve kendi alanındaki gelişmeleri günü gününe izleyen biri olarak algılanıyorsunuz.

SONUÇ

Sonuç olarak, bu raporun sizin HPI formuna verdiğiniz cevaplara dayandığını unutmayın. Bu yüzden yukarıdaki ifadeler sizi çok fazla şaşırtmamalıdır. Ancak, bu rapor, araştırma çalışmalarına ve HPI'in uygulamadaki kullanımlarına dayandığı için, bu ifadeler az ya da çok genelleştirilmiştir ve sizinkine benzer HPI profili olan insanların tipik özelliklerini yansıtmaktadır. Hiç şüphesiz benzer profili olan kişiler arasında da farklar vardır, ancak yukarıda çizilen tablo pek çok kişi için genel olarak doğrudur. Yine de, cevaplarınızın tamamen uzmanca bir yaklaşımla yorumlanmasının farklılıklar hakkında bir fikir vereceğini bilmek sizi rahatlatabilir. Ancak bunlar bu özetin kapsamının dışındadır.

SEÇİM
GELİŞİM
LİDERLİK

HOGAN

ÖZET GERİBİLDİRİM

KARİYER YÖNETİMİNDE GELİŞİM ÖNERİLERİ

Rapor :	
Tarih :	01.04.2014 11:31:34



Bu rapor **11.03.2014** tarihinde katılmış olduğunuz Değerlendirme Merkezi uygulamasında gösterdiğiniz performansa ilişkin değerlendirmeleri sunmaktadır.

Rapor 3 bölümden oluşmaktadır:

- **Raporu Yorumlama**

  Bu bölümde raporu yorumlarken izlemeniz gereken adımlara yer verilmektedir.

- **Yetkinlikler Temelinde Değerlendirme**

  Bu bölümde, **ASSİSTT** yetkinlikleri toplu halde grafik olarak sunulmuştur.

- **Davranışsal Göstergeler Temelinde Değerlendirme**

  Bu bölümde, uygulamalar sırasında gözlemlenen davranışlar, güçlü ve gelişmesi gereken özellikler olarak sınıflanmıştır. Güçlü özelliklerinizi korumak ve mümkünse daha ileri götürmeniz beklenmektedir. Gelişmesi gereken özellikleriniz, hangi alanlarda zorluk yaşayabileceğinizin farkına varmanız ve bu konulara dikkat edebilmeniz için size yol gösterici olacaktır.

  Raporun ilerleyen bölümlerine geçmeden önce, Değerlendirme Merkezi uygulamalarına ilişkin sizleri bilgilendirmek isteriz:

  Değerlendirme Merkezi, işe en uygun kişileri seçmeyi, geliştirilebilir özelliklerini ortaya çıkararak gelişimlerini planlamayı ve verilen geribildirimler ile kişilerin potansiyellerini en üst düzeye çıkarmayı amaçlayan bir yöntemdir.

  Simülasyonların uygulandığı bir değerlendirme merkezi, kişileri;

- Gerçek hayattakine benzeyen iş durumlarıyla karşı karşıya bırakır,
- Çok sayıda ölçme tekniği ve alıştırmayla çok yönlü değerlendirir,
- Çok sayıda gözlemcinin yorumlarından yararlanır,
- İşle ilgili gözlemlenebilir davranışlara odaklanır,
- Kişileri farklı koşullar altında, farklı uygulamalar karşısında gözlemler,
- Kişilerin işe yansıyan farklı özelliklerini, bir bütün olarak değerlendirmeyi sağlar.

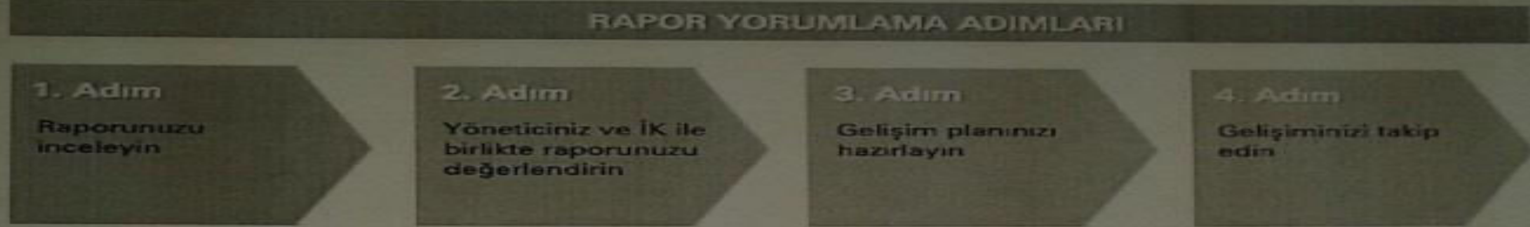
1.

Bölüm

Raporu Yorumlama

Bu bölümde raporu yorumlarken izlemeniz gereken adımlara ve dikkat etmeniz gereken noktalara yer verilmektedir.

Raporunu yorumlarken, değerlendirirken ve sonuçlarına ilişkin eylem alırken aşağıdaki metodolojiyi kullanmanız önerilmektedir.



1. Adım: Raporunuzu inceleyin
Raporunuz **ASSİSTT** yetkinlikleri ve pozisyonun gereklilikleri temel alınarak hazırlanmıştır. Yetkinlikler, uygulamalar sırasında gözlemlenen davranışlar üzerinden değerlendirilmiş ve grafik olarak gösterilmiştir. Grafikte davranış göstergelerine göre "**Güçlü Özellikler**", "**Gelişmesi Gereken Özellikler**" olarak belirtilmiştir.

2. Adım: Yöneticiniz ve İK ile birlikte raporunuzu değerlendirin
Raporunuzu inceledikten sonra ilk amiriniz, İK ve/ya Değerlendirme Komitesindeki kişiler ile biraraya gelerek raporunuzun üzerinden geçin ve gelişim ihtiyacınız olan yetkinlikler ve alanlarla ilgili gözlem ve tespitleri öğrenin. Başkalarının sizinle ilgili değerlendirmelerinin, sizin kendinizle ilgili değerlendirmelerinizden daha nesnel olacağını unutmayın. Güçlü yönlerinizi ve gelişim alanlarınızı bu doğrultuda netleştirdikten sonra gelişim planınızı oluşturmaya başlayabilirsiniz.

3. Adım: Gelişim planınızı hazırlayın
Yöneticileriniz ve İK ile görüşmeleriniz neticesinde, raporda yer alan gelişim alanlarınıza ilişkin yapacağınız eylemleri belirleyin. Bir anda birden fazla alana odaklanmayın. Gelişim sürecinizi zamana yayın. Bu süreçte yöneticinizden beklediğiniz destek noktalarını da tespit ederek gelişim planınızı hazırlayın ve bu planı performans süreci ile birlikte değerlendirin.

4. Adım: Gelişiminizi takip edin
İlk amiriniz ve/ya İK ile belirli aralıklarda bir araya gelin ve hazırladığınız gelişim planının uygulaması, sonuçları ve kaydettiğiniz gelişim düzeyini değerlendirin. Gerekiyorsa gelişim planı, hedefleriniz ve eylemlerinizi yeniden düzenleyin.

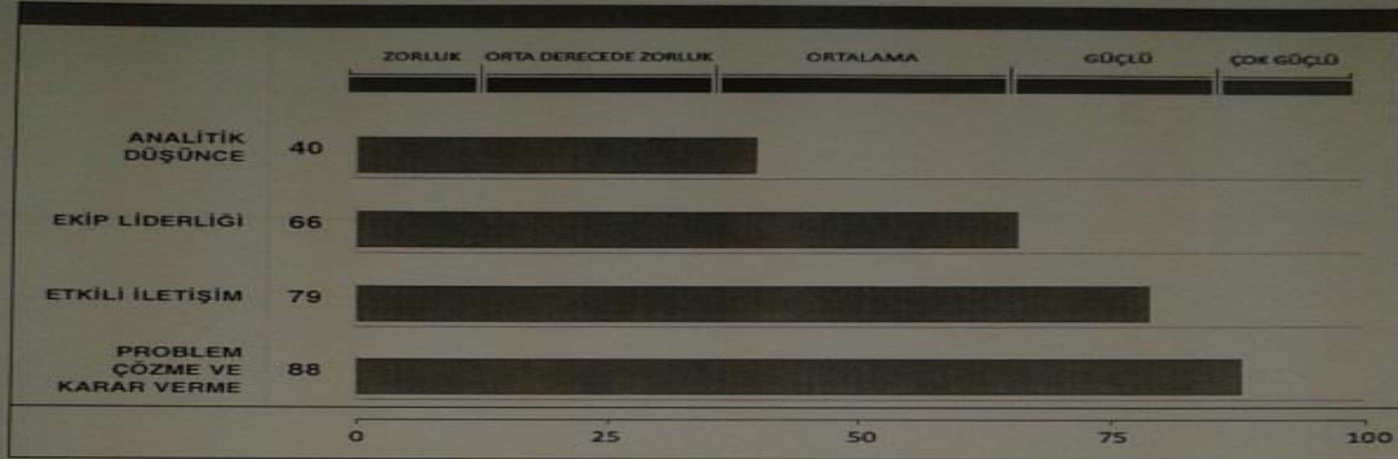
Raporu incelerken ve yorumlarken, kişisel gelişimin ve değişimin üç faktöre bağlı olduğunu göz önünde bulundurmanızı rica ediyoruz. Önce neyi değiştirmek istediğinizi bilmeniz gerekir. Ardından bu değişimi yapmaya karar vermeniz gerekir. Sonra da bu değişimi nasıl yapacağınızı bilmeniz gerekir. Bu raporda yer alan bilgiler değişim ve gelişim yolundaki her çaba açısından önem taşımaktadır.

2. Bölüm

Yetkinlikler Temelinde Değerlendirme

ASSİSTT

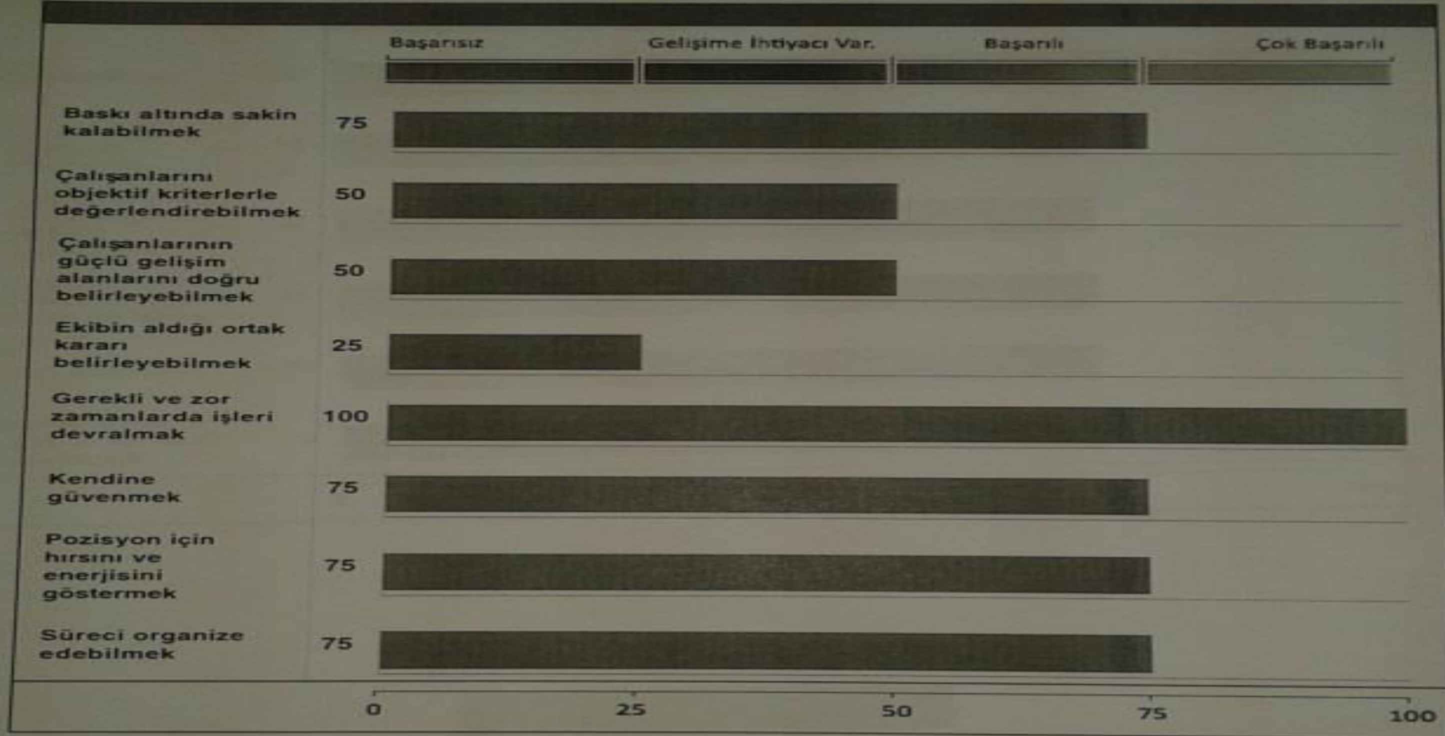
YETKİNLİK DEĞERLENDİRMESİ



[redacted]

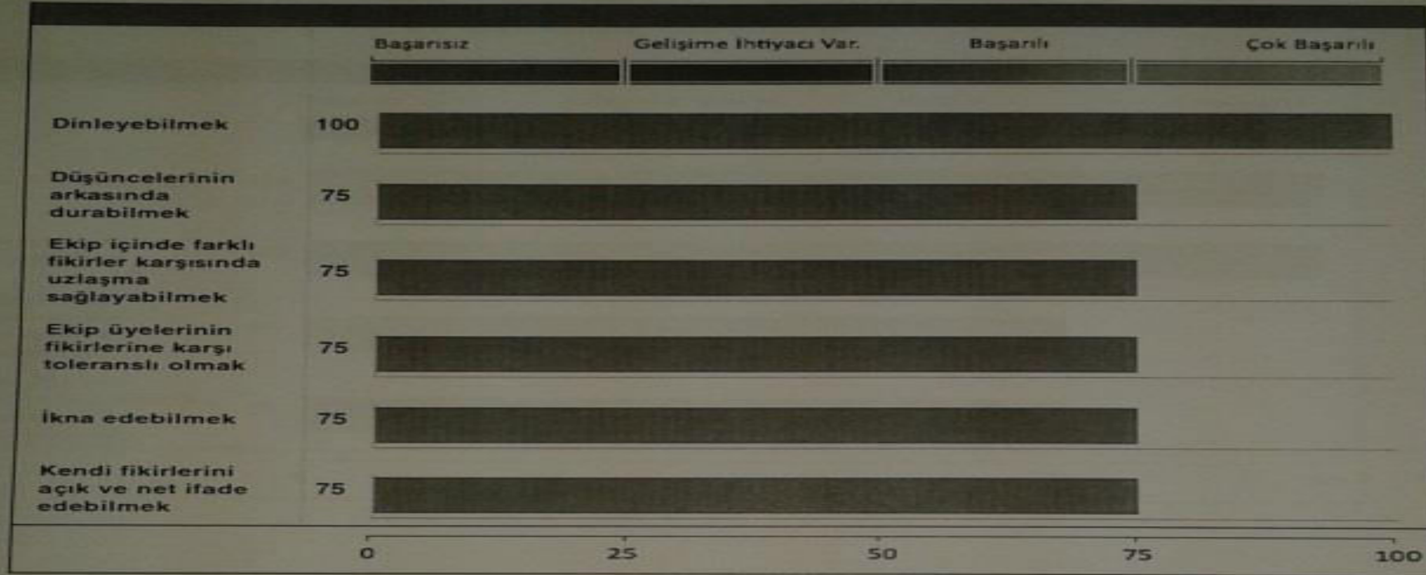
EKİP LİDERLİĞİ

Davranışsal Göstergeler



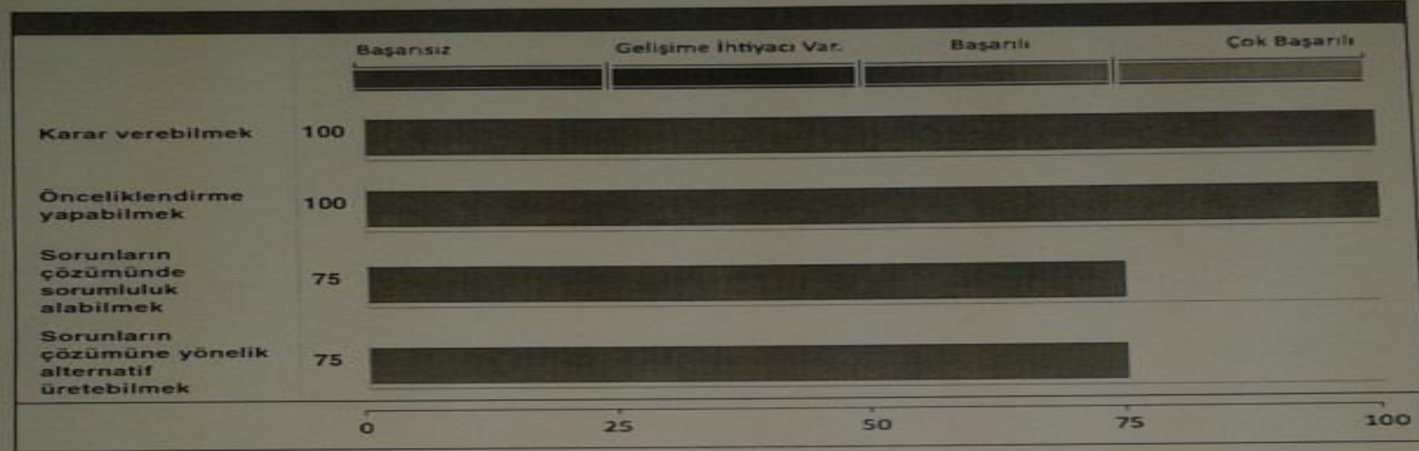
[redacted]

Davranışsal Göstergeler



[redacted]

PROBLEM ÇÖZME VE KARAR VERME



TEŞEKKÜR EDERİM

- Arş. Gör. Muhammet NEGİZ
- Erzincan Üniversitesi İİBF İşletme
- https://www.facebook.com/Muhammet.Negiz http://mnergiz.blogspot.com.tr/
- https://twitter.com/muhaner

KAYNAK

*Salih Güney, İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayınevi, 1. Basım, Eylül 2014.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
MUHAMMET NEGİZ

ÜNİTE 3

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsan Kaynakları Planlaması

Muhammet NEGİZ
Erzincan Üniversitesi İİBF İşletme
https://www.facebook.com/Muhammet.Negiz
http://mnergiz.blogspot.com.tr/
https://twitter.com/negizden


Erzincan Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
2008

İÇİNDEKİLER

I.İnsan Kaynakları Planlaması Kavramı, Tanımı, Amacı, Süreci, Önemi

II.İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Faktörler ve Aşamaları

III.İnsan Kaynakları Planlamasında Kullanılan Analiz Teknikleri

IV.İnsan Kaynakları Planlamasında Kullanılan Öngörü Yöntemleri



İnsan Kaynakları Planlaması Süreci
Şu Konuları İçermektedir:

*Eleman İhtiyacı

*Elemanların Tedariki

*Elemanların Geliştirilmesi

*Elemanların Yetiştirilmesi

*Elemanların İşe Yerleştirilmesi

*Elemanların İşine Son Verilmesi

İnsan Kaynakları Planlaması Kavramı

20. Yüzyılda gelişmeye başlayan İnsan Kaynakları Planlaması kavramı 1960'lı yıllarda geleneksel bir anlayışla ele alınırken, günümüzdeki anlamı ile 1970'li yıllarda kullanılmaya başlamıştır.

İKP, işin ya da görevin gerektirdiği özelliklere sahip olanların bir plan ve program dahilinde örgüte alımlarını ifade eden bir süreçtir.

İşletmelerin sahip oldukları insan kaynaklarını stratejik planlar dahilinde ne kadar rasyonel kullanıldığını ve gelecekteki insan kaynağının hangi özelliklere sahip olacağının belirlenmesini sağlayan temel anlayış ve sistemdir.

Örgütlerin genel amaç ve hedeflerine katkılarını sağlayacak nitelikli elemanların işe alımını, uygun departmanlara yerleştirilmesi, eğitilmesi, performanslarını değerlendirilmesini içeren işlemlerdir.

İKP, örgütlerin insan gücü ile ilgili tüm faaliyetlerini içeren bir süreçtir.


recruiting
hiring
compensation
human resources planning
benefits
training
evaluation

İnsan Kaynakları Planlamasının AMACI

İKP'nin 2 temel amacı vardır:

1. İşlerin istenilen düzeyde yapılabilmesi için yeterli personel barındırma
2. Personelden en iyi verimi elde etme

Diğer amaçlar:

*Çalışanların iş ortamını düzenleme
*Motivasyonu artırma yöntemlerini bulma
*Monotonluk, tükenmişlik karşısında tedbir
*Ücret ve performans sistemini nesnel kriterlere göre düzenleme
*Sıcak bir örgüt ikliminin tesisi
*Yasal düzenlemeleri takip etme
*Çalışanların envanterini çıkarma
*Çalışanların değişim ve gelişimi için gerekli tedbirleri alma
*Çalışanların özlük haklarını zamanında verme

İnsan Kaynakları Planlaması Süreci

*Çevresel faktörlerin belirlenmesi
*İhtiyaç duyulan insan gücünün belirlenmesi
*İnsan gücünün nereden karşılanacağının belirlenmesi
*İnsan gücü açığının dengelenmesi
*Belirlenen çözümlerin uygulanmasına geçilmesi
*Denetim ve değerlendirme

İnsan Kaynakları Planlamasının Önemi

İnsan gücünün seçimi, işe yerleştirilmesi, ataması ve eğitime tabi tutulmasının duygusallıktan ve kişisellikten uzak rasyonel bir biçimde yapılmasına imkan vermesi bakımından oldukça önemlidir.



Human Resource Planning Process

External Environment

Internal Environment

Strategic Planning

Human Resource Planning

Forecasting Human Resource Requirements

Comparing Requirements and Availability

Forecasting Human Resource Availability

Demand = Supply

No Action

Surplus of Workers

Restricted Hiring, Reduced Hours, Early Retirement, Layoff, Downsizing

Shortage of Workers

Recruitment

Selection


Eksik olmayın vallahi... Bana hem işveren hem de biraz anababa oldunuz!
Boşuna laf sokma Berkcan. Adam olup okusaydın seni de abin gibi yönetici yapardık oğlum.
zeren

The IKEA Job Interview



İKİNİZİN
BÖLÜMLERİNİ
BİRLESTİRMEYİ
DÜSÜNÜYORUM..
SATIN MÜDÜRÜ
ALMA MÜDÜRÜ
MUHASEBE MÜDÜRÜ


BU İŞ İÇİN UYGUN BİRİNE BENZİYORSUN. BU YÜZDEN CV NİN BANA MAİL AT. AMA MAİL ATMADAN ÖNCE GETİR BEN BİR GÖREYİM


NASIL...?


CONTROLFREAKS


Yumurtanı sahanda mı istersin yoksa deplasmanda mı zhe zhe.
Tavuğum oğlum ben. Bu kadar yapabiliyom.
Üfff.. Yine mi aynı espri?


Beni kesersen, ekip ruhumuz sonsuza dek kaybolacak!
Dert değil, ekibini de keserim o zaman...



"Monitörlerimizi küçülttük. Bu sayede problemlerimizi de küçük görüyoruz!.."

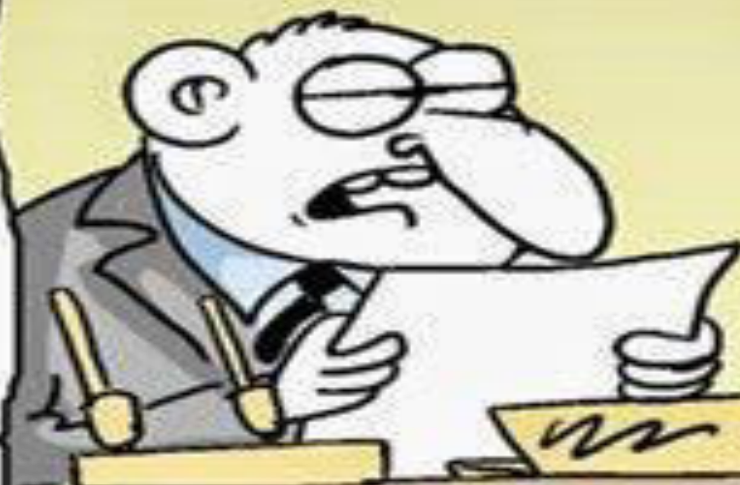
AH CANIM PEKTE TATLI.
SİZİN Mİ?. SÖYLE BAKALIM
BÜYÜYÜNCE NE OLACAK-
SIN?..

KAVURMA...

Serkan Altuniğne © www.komikaze.net



"Herkesin suçunu üzerine alabilecek birini arıyoruz. Bugün işe başlayabilir misiniz?"




MAALESEF İŞ BAŞVURU-NUZU KABUL EDEMİYORUZ...
AA NİYEE?
KARDEŞİM BİLDİĞİNİZ PROGRAMLAR BÖLÜMÜNE "VAR MISIN YOK MUSUN?" "SABAH SABAH SEDA SAYAN" "YAPRAK DÖKÜMÜ" FALAN YAZMIŞSIN, NASIL ALAYIM SENİ İŞE?
OLURSA, "LOST" VAR Bİ DE..


AKİF TİC. LTD.ŞTİ.
KONYA
SAMSUN
AMASYA
KARS
Yerel bir işletmeyiz ...Ne var?'


KURBAN DİYE ALMIŞTIK, BAKTIK ŞİRKET KÜLTÜRÜNE CUK OTURDU; KADROYA GEÇİRDİK
MEEEA... MEEA...

İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen İçsel Faktörler

-Örgüt içi faktörler
-Örgütsel politika ve stratejiler
-İnsan kaynağının nitelikleri (eğitim, yaş, devamlılık, devir oranı, işe verilen önem)
-İnsan kaynakları bilgi sistemi
-İş analizi (işler nerede, kim, nasıl ve kaç kişi tarafından yapılıyor?)
-Kurumsal kültür
-Yönetim yapısı ve tarzı



İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Dışsal Faktörler

-İnsan Kaynağının Demografik Özellikleri
-Ekonomik ve Politik Şartlar
-Kanuni Düzenlemeler
-Çevredeki İşletmeler
-Rekabet Şartları
-Coğrafi Şartlar
-Sendikal Faaliyetler
-Teknolojik Değişim ve Gelişim



İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASINDA KULLANILAN ANALİZ TEKNİKLERİ

-İnsan Kaynakları Envanteri

*Genel İnsan Kaynağı Envanteri (Yaş, cinsiyet, eğitim, hizmet durumu, medeni durum, kıdem, ücret, deneyim, sağlık, çalışma zamanı)

*İnsan Kaynağı Beceri Envanteri (Kişisel yetenekler, kapasiteler, temel özellikler)

-Çalışan Devir Oranı ve Oluşturduğu Sorunlar

-Çalışan Devamsızlık Oranı

-Örgüt Şeması ve İş Tanımları



Çalışan Devir Oranı Hesaplaması

ÇDO: (Bir Yılda İşten Ayrılanların Sayısı / Ortalama Çalışan Sayısı) x 100

Ortalama çalışan sayısı
(Dönem başı çalışan sayısı + Dönem sonu çalışan sayısı)/2



Çalışan Devamsızlık Oranı

= (Belirli bir dönemde kaybedilen işgücü saatleri/Planlanan işgücü saatleri)x10

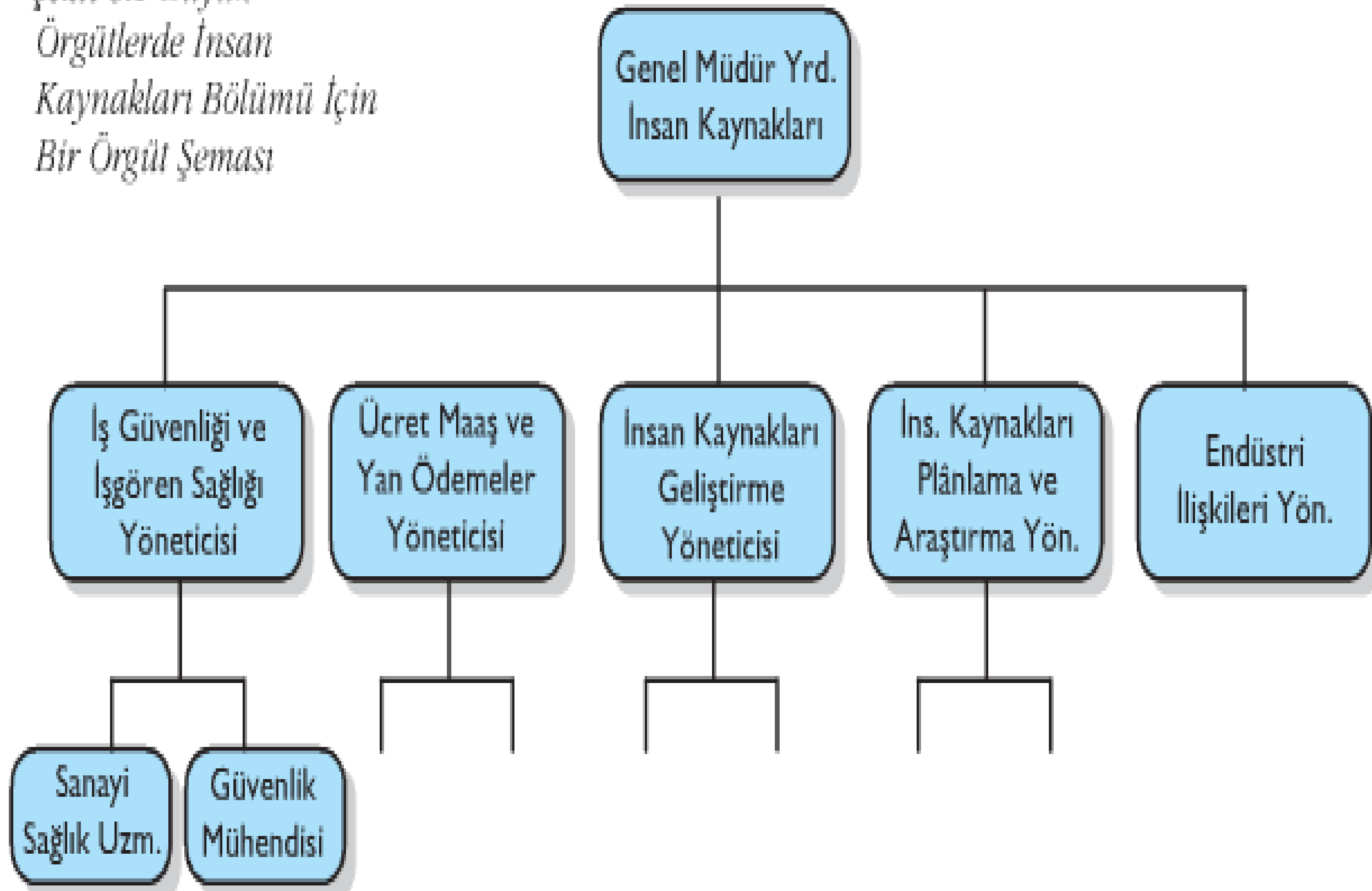
Çalışan Devamsızlık Sebepleri

*İşletme dışında yapılacak özel işlerin fazlalığı
*İki ayrı işte çalışma
*Mobbing
*Ulaşım sıkıntıları
*İş yükünün fazlalığı
*Olumsuz çalışma şartları
*Ücretin az olması
*Uzun çalışma saatleri
*Monotonluk
*Kişi İş uyumsuzluğu

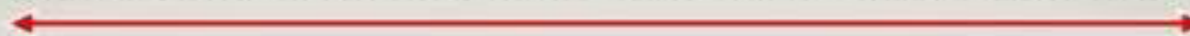
ÖRGÜT ŞEMASI VE İŞ TANIMLARI

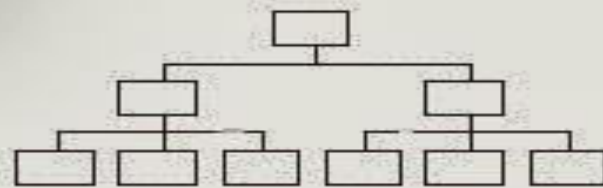


Şekil 8.1 *Büyük Örgütlerde İnsan Kaynakları Bölümü İçin Bir Örgüt Şeması*

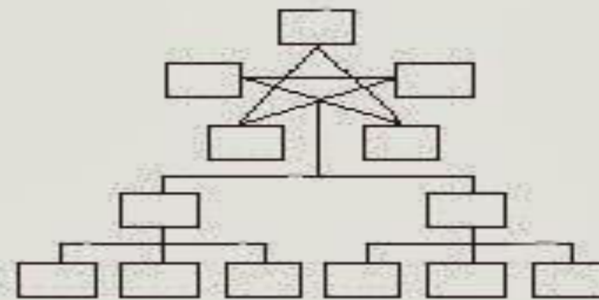


ORGANIZATION SCHEMES

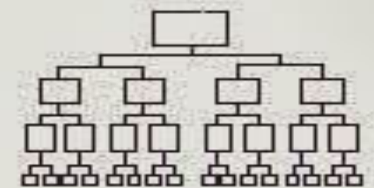




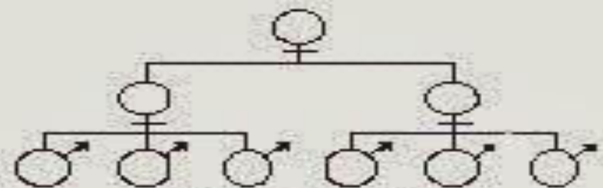
TRADITIONAL



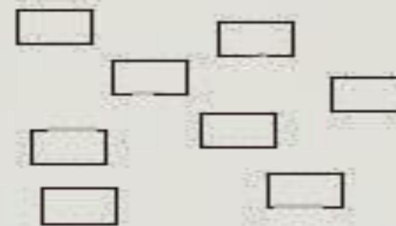
RUSSIA



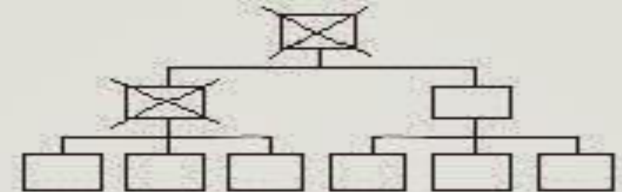
POLAND



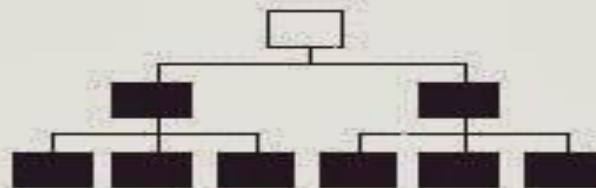
WOMAN'S ORGANIZATION



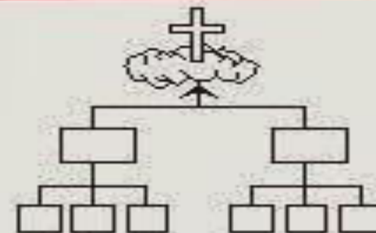
ARABIAN COUNTRIES



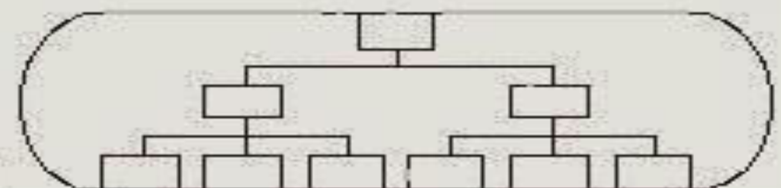
LATIN AMERICA



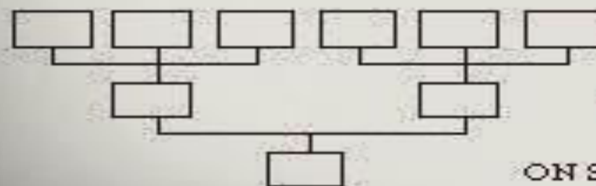
SOUTH AFRICA



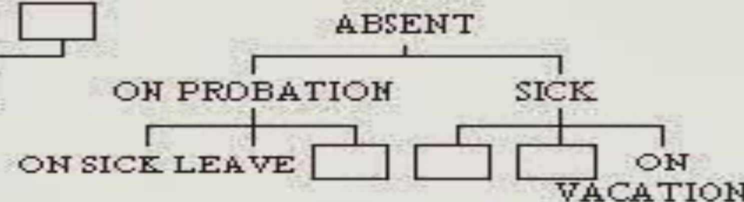
VATICAN



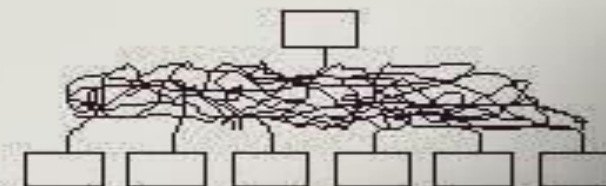
U.S.A.



CHINA



FRANCE



TURKEY


ETRAFIMIZ SARILDI MI ?.. TESLİM OLALIM MI ?..
DAHA DİİL !..



Tabiki çok çalışıp, düşük maaş alacaksın. Senin görev tanımın bu!..


SÜT MESELESİNİ ANLADIM, AMA BU SÖZLEŞMEDE ETİMDEN DE FAYDALANABİLECEĞİNİZ YAZIYO?..


ORASI ÖNEMLİ DEĞİL, HER SÖZLEŞMEDE YAZAN RUTİN LAFLAR İŞTE...


60 kalkış ve 54 iniş kısmı bizi biraz endişelendiriyor.
Özgeçmiş
Pilot Aranıyor


BANA DA AYNISINDAN..!




OLMAZ, SEN KONTROL GRUBUSUN..!



Kaynak: İlker Kaldı; "İyi ki Aile Şirketiyiz", Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası sunumu. 13 Ekim 2012.

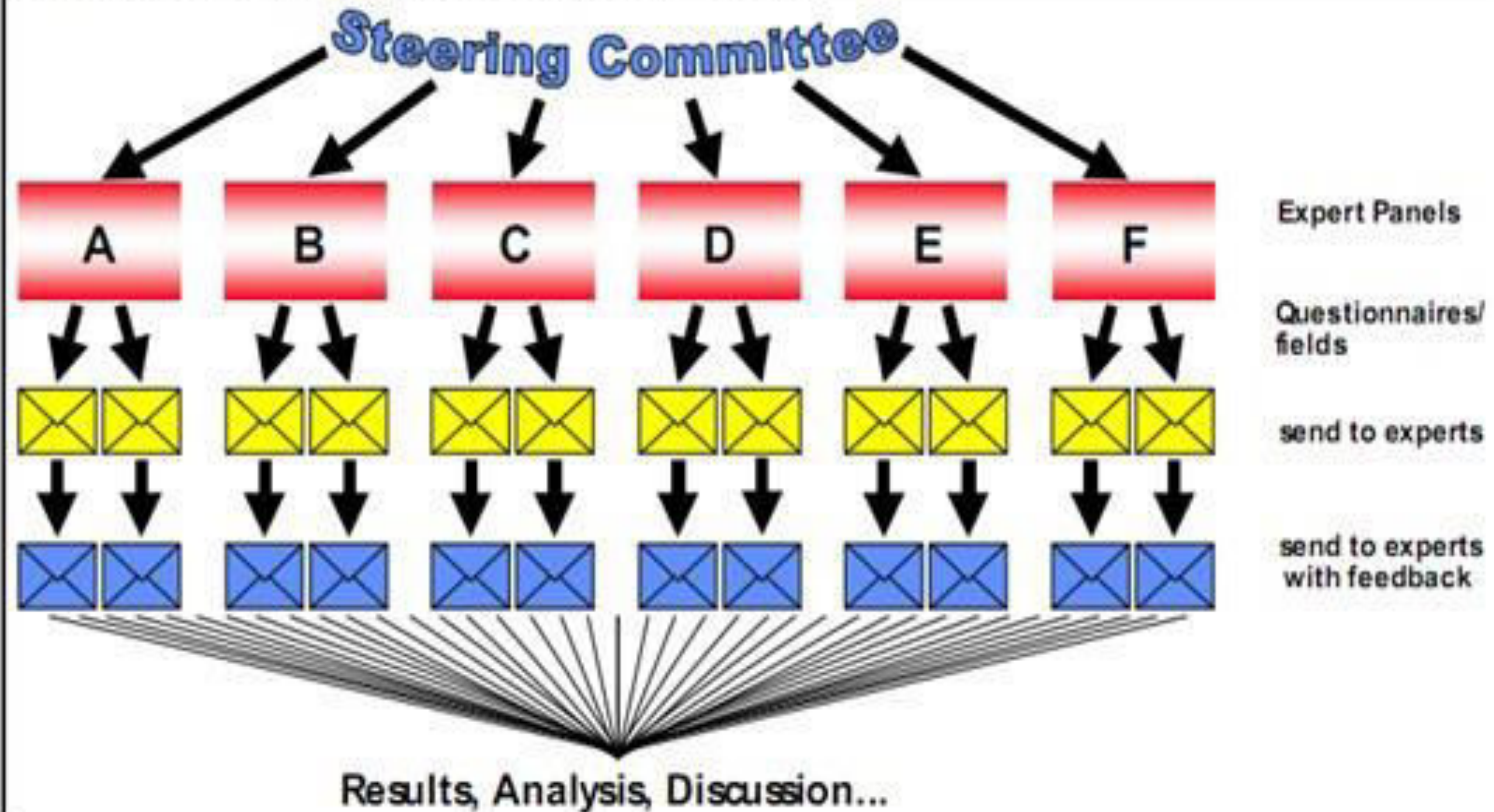

BOYA KUTUSUNA TUTKALI KİM KOYDU HANIM?

İnsan Kaynakları Planlamasında Kullanılan Tahmin Yöntemleri

*Delfi Yöntemi
*Nominal Grup Yöntemi
*Rasyo Analizleri
*Regresyon Analizi
*Trend Analizleri
*Bilgisayar Destekli Bilgi Sistemi
*İş Standartları Yöntemi



DELFİ (DELPHI) YÖNTEMİ




think
My way
That way
think
hink
think
This way
think
think
think


Sounds like a good plan
I've got an idea
think


New Treatment Pathway

DELFİ YÖNTEMİ İÇİN;

*İlgili fikirlerin değerlendirilmesi için yeterli zamanın olması,

*Uzman kişilerin varlığı,

*İletişim sorununun olmaması,

*Uzmanların analitik düşünce yapısına sahip olması,

*Uzmanların konu üstüne yoğunlaşma becerisinin olmaması,

*Uzmanların problem ve karar verme konusunda uzman olması

gereklidir

DELFİ YÖNTEMİNİN AVANTAJLARI

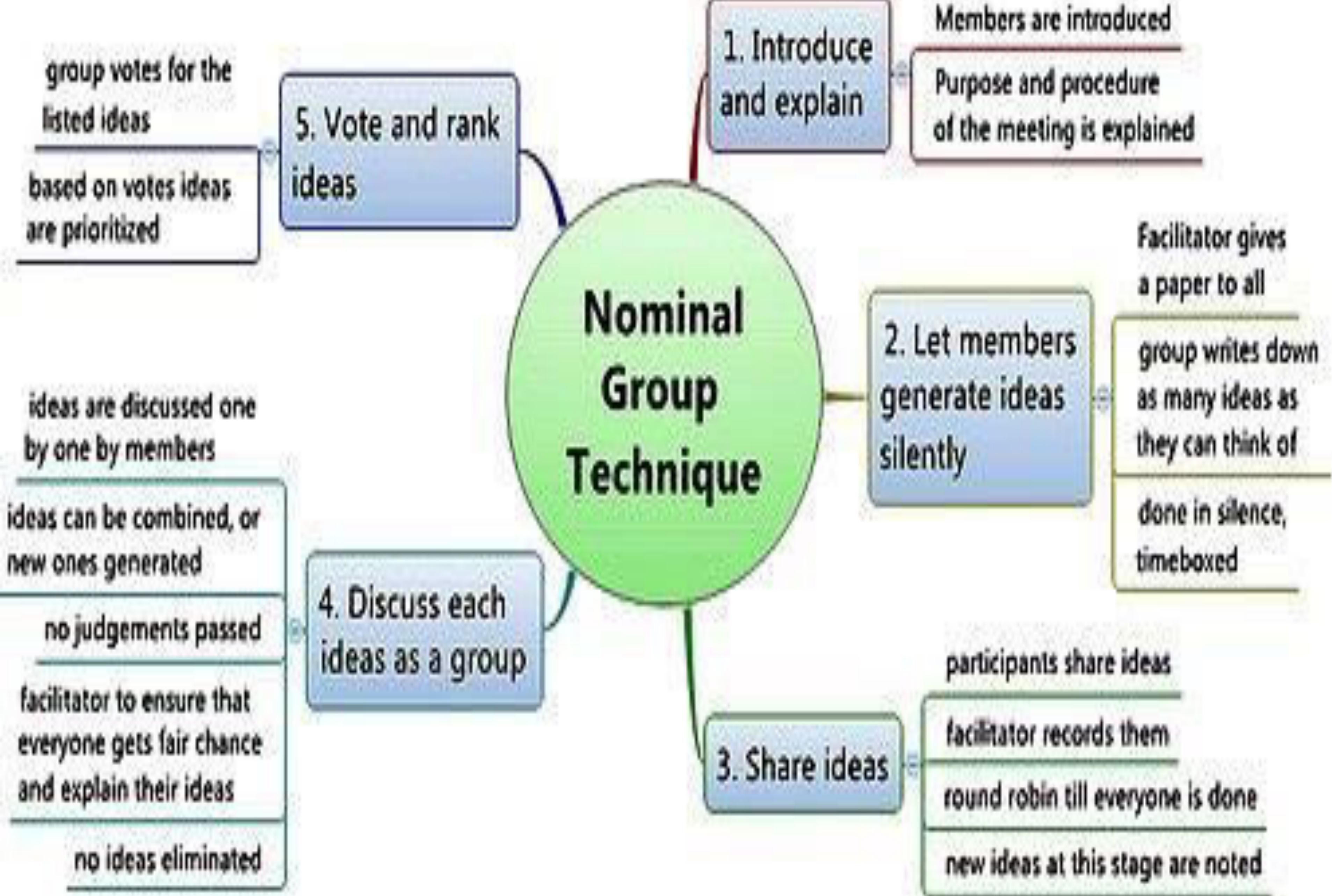
*Değişik bilim dallarında uzman kişilerin fikirlerinden yararlanma
*Farklı uzmanlıklara sahip kişileri bir araya getirmeden fikirlerinden yararlanma
*Uzmanları bir araya getirmediğinden birbirini etkilemeden görüş sunma
*İstatistiği kullanabilme
*Sağlıklı karar alabilme
*İnsan kaynağı tahminine katkıda bulunması

DELFİ YÖNTEMİNİN DEZAVANTAJLARI

*Anket sorularını hazırlayanların müdahil olma riski
*Uzmanların bir arada olmaması nedeniyle daha iyiyi tartışamama
*Doğru görüşü elde etme için tur sayısı
*Uzmanlar sanki ortak görüş bildirmiş gibi oluyor ama ortak görüş bildirmiyorlar.

Nominal Grup Yöntemi





Nominal Group Technique
1. Introduce and explain
Members are introduced
Purpose and procedure of the meeting is explained
2. Let members generate ideas silently
Facilitator gives a paper to all
group writes down as many ideas as they can think of
done in silence, timeboxed
3. Share ideas
participants share ideas
facilitator records them
round robin till everyone is done
new ideas at this stage are noted
4. Discuss each ideas as a group
ideas are discussed one by one by members
ideas can be combined, or new ones generated
no judgements passed
facilitator to ensure that everyone gets fair chance and explain their ideas
no ideas eliminated
5. Vote and rank ideas
group votes for the listed ideas
based on votes ideas are prioritized



Voting by Team Member

(8 points for 1st choice, 7 for 2nd, 6 for 3rd, ...)

Solution Options	Ray	Robin	Fred	Points	Ranking
EZTrain	4	5	4	13	-
WebCast	8	7	8	23	1st
B2BLearn	6	3	5	14	-
BlendNow	1	1	2	4	-
LearnFast	3	4	3	10	-
CBTRun	7	8	6	21	2nd
NowClick	2	2	1	5	-
MyTrainer	5	6	7	18	3rd

	Evaluate New Suppliers	Hire New Purchasing Agent	Create New Design
Paul	4	3	2
Judy	3	2	3
Tammy	4	3	2
John	2	3	4
Totals	**13**	**11**	**11**

Capability to be self-sufficient
future generations
ability to create new opp

Nominal Grup Yönteminin Avantajları

*İK belirlemesinde uzman kişilerin katılımına imkan oluşturması

*Karar vericilere eşit söz hakkı tanıması

*Karar vermede tek bir kişinin hakimiyetine fırsat vermemesi

*Karar vermeden önce işletmedeki tüm iç faaliyetlerin dikkatli bir biçimde analiz edilmesine fırsat verilmesi

*Başarılı örgütsel yapılarla kıyaslama yapılmasına ortam sağlaması

*İnsanları değişik biçimde işlerini yapmaya yönlendirmesi

*Basit ve hızlı süreçleri içermesi nedeniyle kısa bir sürede doğru ve isabetli kararlar vermeyi sağlaması

Nominal Grup Yönteminin Dezavantajları

*Öznel olması
*Örgütün mevcut durumunun süreceği dikkate alınarak tahmin yapması
*Bu yöntemde grup baskısı söz konusu olabilir ve yanlış kararlar alınabilir.



RASYO ANALİZİ

Rasyo Analizi



Zamana göre

Diğer şirketlere göre

RASYO/ORAN ANALİZİ

*Cila bölümünde bir personel günde 20 masa zımparalamaktadır. 2003 yılında günlük imal edilecek masa sayısı 60 olduğuna göre, cila bölümünde ihtiyaç duyulacak personel sayısı ne olmalıdır ?

Rasyo analizi, personel başına düşen iş miktarı gibi ölçütler kullanarak, personel sayısının tahmin edilmesidir.

Bu yaklaşımda, yapılacak iş miktarı tahmin edildikten sonra oranlar kullanılarak personel ihtiyacı saptanmaktadır.

REGRESYON ANALİZİ

Üretim miktarı (bağımsız değişken) ve personel sayısı (bağımlı değişken) arasındaki eşitlik şu şekildedir:

PS = 30 + 0.4 (ÜM).

Üretim miktarı 1000 olarak bilindiğine göre kaç personele ihtiyaç vardır ?

PS= 30 + (0,4 x 1000)= 430 personel.

Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Basit regresyon analiz yönteminde her şey optimal insan gücü düzeylerinin belirlenmesi anlayışı üzerine yapılır.

Bir bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi ölçülerek insan gücü sayısı tahmin edilmeye çalışılır.

ÖRN: Bir kafedeki müşteri yoğunluğunun insan gücü talebinde kullanılması





Çoklu Regresyon Analizi

İnsan gücü talebi ile ilişkili birçok faktörü işletmeler gelecekteki insan kaynağı talebinin tahmininde yararlanılır. (Yatırımlar, kar, üretim düzeyi, malzeme, gayri safi milli gelir vb.)



TREND ANALİZİ



HR Org Changes with Technology

2012 data

64% Further efficiency potentials

54% Realization of synergies

51% Quality Improvements

46% Cost Savings



source 2012 Towers Watson & Workforce Magazine

designed by blogging4jobs.com

Trend Analizinde Temel Amaç

*Değişim konusunda oluşan eğilimleri tespit etmek ve gelecekte hangi tür eğilimlerin oluşabileceğini anlamaya çalışmaktır.

TREND ANALİZİ AŞAMALARI

-İK büyüklüğünü tespit etmede etkili olan temel unsurların listelenmesi
-Gerçekleşen üretim düzeyi ile insan kaynağının büyüklük seviyesinin karşılaştırılması
-Yıllık gerçekleşen üretimin her bir iş görene düşen miktarının hesaplanması
-Geçmiş ve gelecekle ilgili tahmin edilen trend üzerinde gerekli düzenlemelerin yapılması
-İşletme için tespit edilen yıl bazında tahmini trendin belirlenmesi

Bilgisayar Destekli Bilgi Sistemi

*Çalışanların yaşları, eğitim bilgileri, yabancı dil seviyeleri, sağlık durumları, işe başvurma ve başlama tarihleri, gördükleri kurslar, performansları, aldıkları ücret, ikramiye, cezalar, çalıştığı birimler, terfi tarihleri, vb. bilgiler bilgisayara kaydedilerek işletmelerin geleceği ile ilgili isabetli kararlar ve tahminler yapılabilir.

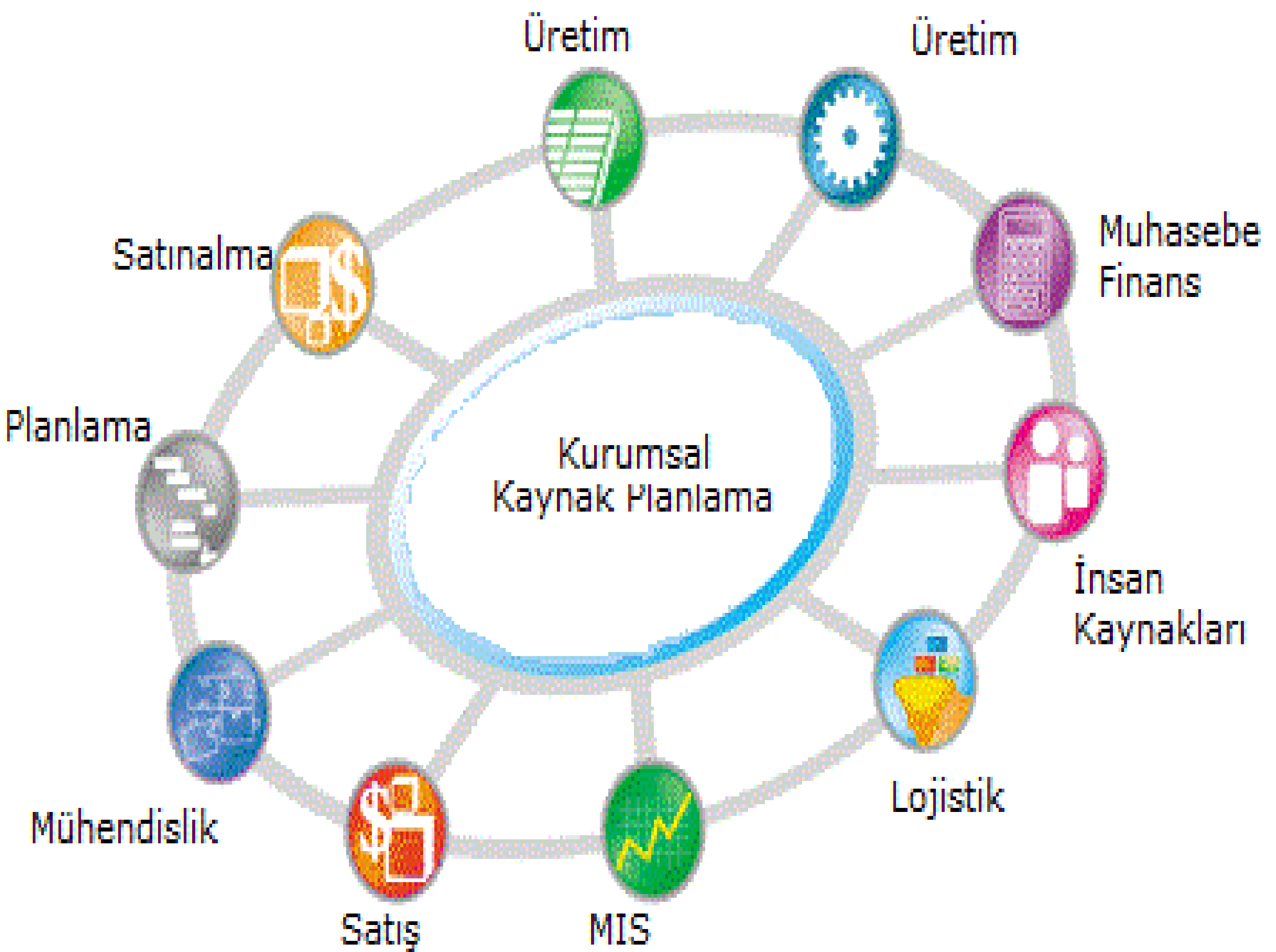
Burada önemli olan bu bilgilerdeki değişikliklerin hemen kayıt edilmesidir.

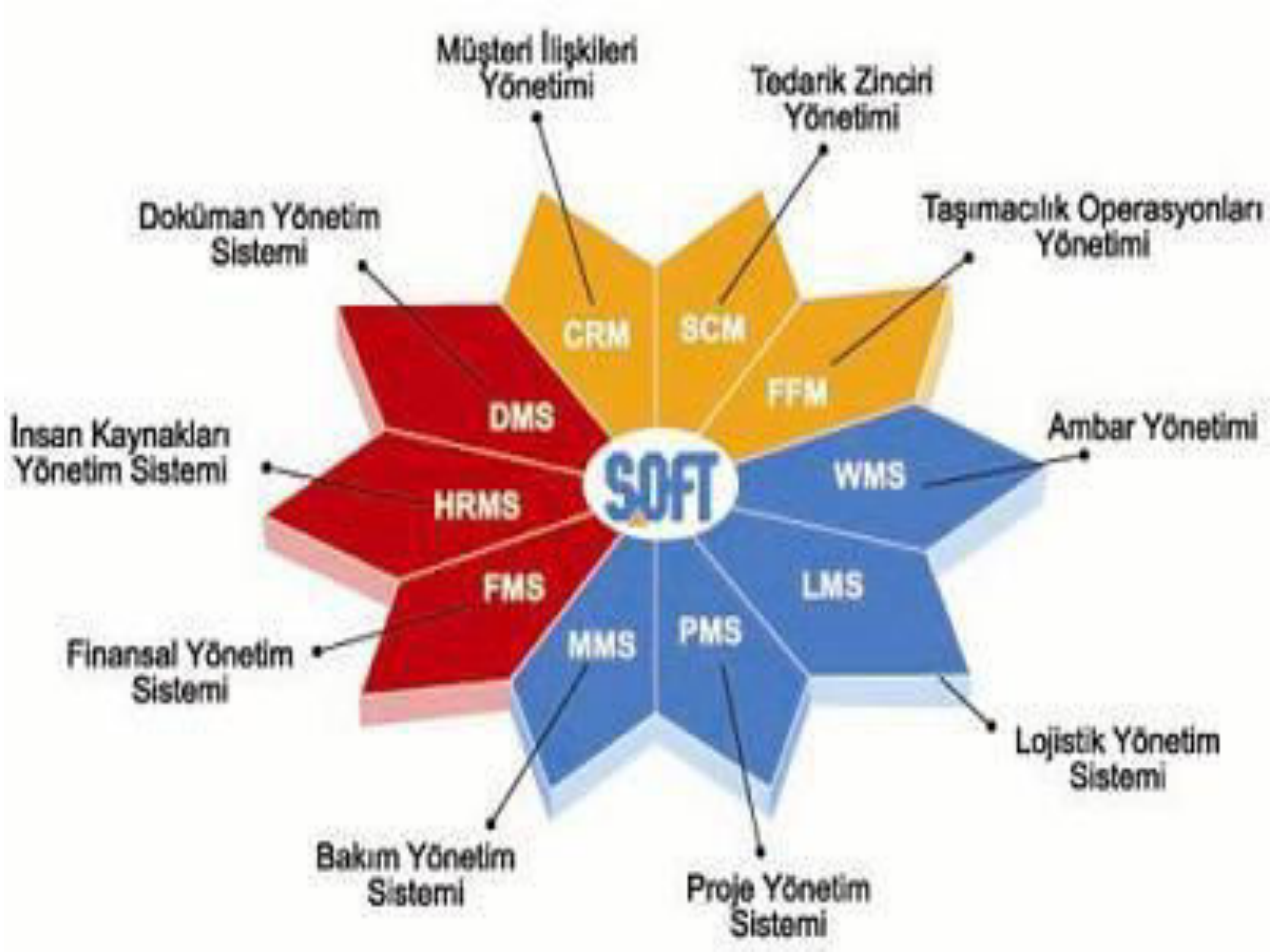


ERP

Enterprise
Resource
Planning




Üretim
Üretim
Muhasebe
Finans
Satınalma
Planlama
Kurumsal
Kaynak Planlama
İnsan
Kaynakları
Lojistik
Mühendislik
Satış
MIS



Müşteri İlişkileri Yönetimi
Tedarik Zinciri Yönetimi
Doküman Yönetim Sistemi
Taşımacılık Operasyonları Yönetimi
İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi
Ambar Yönetimi
Finansal Yönetim Sistemi
Lojistik Yönetim Sistemi
Bakım Yönetim Sistemi
Proje Yönetim Sistemi
CRM
SCM
FFM
DMS
WMS
HRMS
SOFT
FMS
LMS
MMS
PMS

changes information management needed floor systems business citation customer process ERP data integration practices time manufacturing processes system software Customization typically implementation customers

SHOP FLOOR REPORTING
SHOP ORDER
VEHICLE INFORMATION MANAGEMENT
REPETITIVE PRODUCTION
PROCESS AUTOMATION INTEGRATION
PROCESS DESIGN
BATCH PROCESS
INVOICING
SCHEDULING
WEB STORE
INSTRUMENTATION DESIGN
COSTING
CUSTOMER ORDERS
PREVENTIVE MAINTENANC
LLABORATION PORTALS
SERVICE CONTRACT MANAGEMENT
ELECTRICAL DESIGN
CONSTRAINT-BASED SCHEDULING
CUSTOMER SCHEDULES
WORK | SERVI ORDER
EMPLOYEE PORTALS
SUPPORT CENTER
PLANT LAYOUT & PIPING DESIGN
MAKE | ASSEMBLE TO ORDER
PURCHASING
EQUIPMENT METERING
MOBILE & WIRELESS SERVICES
CUSTOMER QUOTATION
ASSET DATA MANAGEMENT
CONFIGURE TO ORDER
SUPPLIER SCHEDULES
EQUIPMENT PERFORMANC
ROCUREMENT
SALES CONFIGURATOR
PROJECT DELIVERY
ENGINEER TO ORDER
INVENTORY
EQUIPMENT MONITORING
eMARKETS
SALES & MARKETING
PDM CONFIGURATION
PLANNING
DEMAND PLANNING
EQUIPMENT
IFS eBUSINESS
IFS SALES & SUPPORT
IFS ENGINEERING
IFS MANUFACTURING
IFS DISTRIBUTION
IFS MAINTENANC

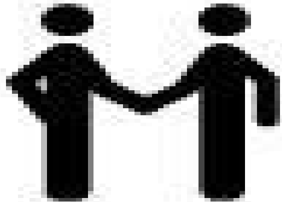
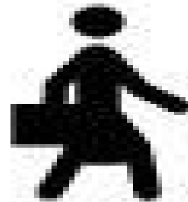


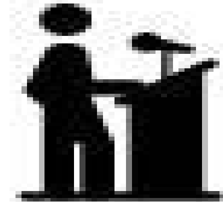
CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT
DOCUMENT MANAGEMENT
PROJECT MANAGEMENT
SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

IFS Foundation1

İş Standartları Yöntemi

İşlerin yapılış aşamalarının her birinin tamamlanma süreleri belirlenerek insan gücüne ihtiyaç duyulup duyulmadığı bu veriler ışığında tespit edilmeye çalışılır.

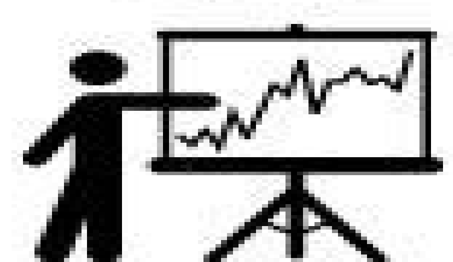













Chaos

Order

TEŞEKKÜR EDERİM

- Arş. Gör. Muhammet NEGİZ
- Erzincan Üniversitesi İİBF İşletme
- https://www.facebook.com/Muhammet.Negiz http://mnergiz.blogspot.com.tr/
- https://twitter.com/muhaner

KAYNAK

*Salih Güney, İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayınevi, 1. Basım, Eylül 2014.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
MUHAMMET NEGİZ

ÜNİTE 4

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

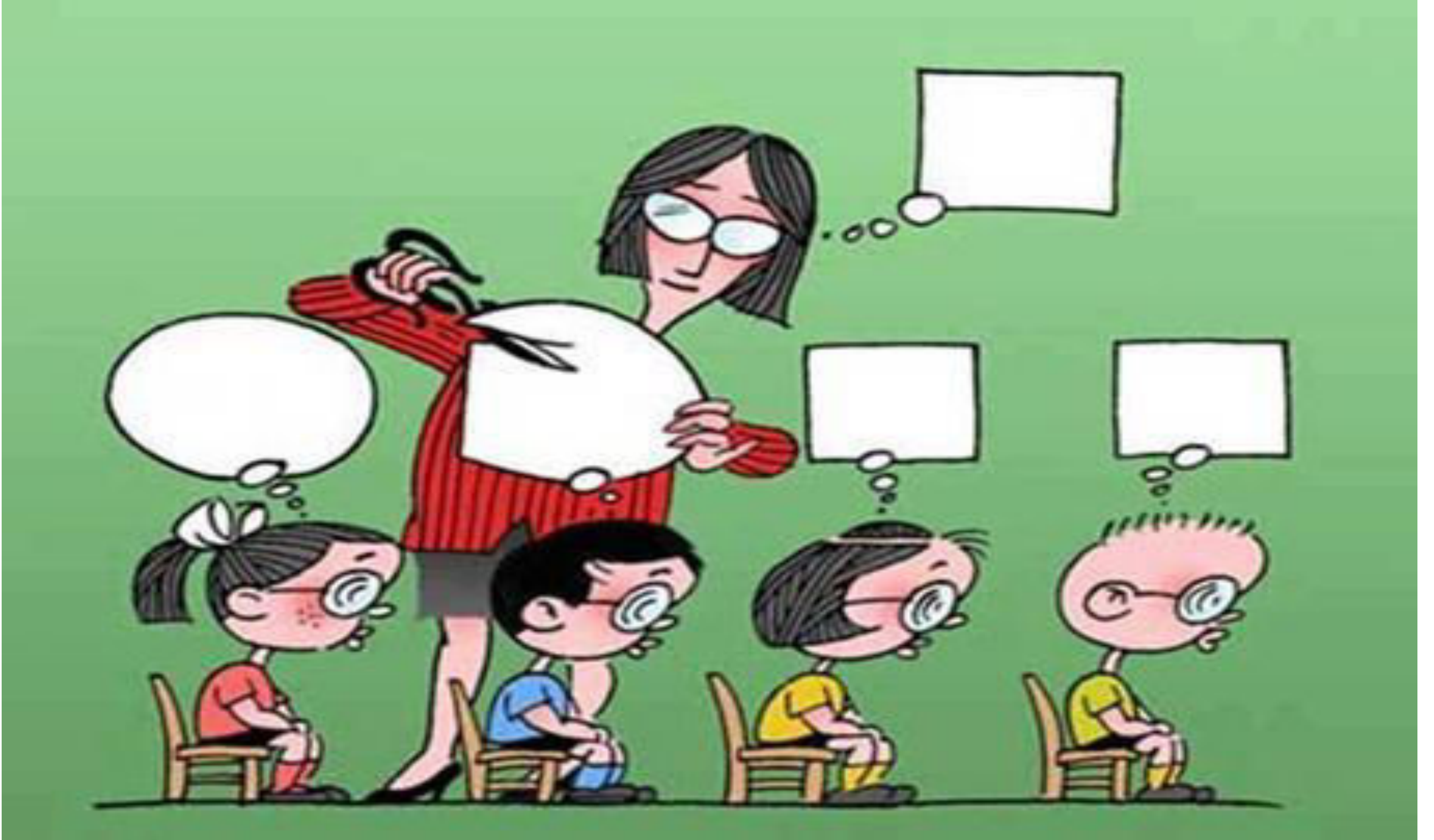
Çalışanların Temini, Seçimi, İşe Yerleştirilmesi

Muhammet NEGİZ
Erzincan Üniversitesi İİBF İşletme
https://www.facebook.com/Muhammet.Negiz
http://mnergiz.blogspot.com.tr/
https://twitter.com/negizden


Erzincan Üniversitesi
2008
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

İÇİNDEKİLER

ÇALIŞAN İHTİYACININ ORTAYA ÇIKIŞI



PERSONEL TEMİN SÜRECİ, YOLLARI VE İŞ İLANLARI

1. Personel Temin Süreci
2. Personel Temin Yolları

a.İşletme İçi Alanlardan Personel Temin Etme

b.İşletme Dışı Alanlardan Personel Temin Etme

3.İş İlanları ve Adaylar

Çalışanların Seçim Süreci, Tanımı,Amacı,Etkileyen Faktörler

A.Çalışanların Seçim Süreci

B.Tanım ve Amaç

C.Seçim Sürecini Etkileyen Temel Faktörler

1.Örgütsel Yapı

2.Yönetsel Anlayış

3.Örgüt Türü

4.Karar Alma Biçimi ve Hızı

5.Yasal Ayarlamalar

6.Örgütün Maddi Kaynakları

7.Deneme Dönemi

Personel Seçim Sürecinde Yararlanılan Araçlar

1.Başvuru Formları
2.Sınavlar ve Testler
-Yazılı Sınavlar
-Sözlü Sınavlar
-Uygulamalı Sınavlar
-Mülakat
-Testler
-Yetenek Testleri
-Zeka Testleri
-Kişilik Testleri
-Bilgi Testleri
-Dürüstlük Testleri
-Yorgunluk ve Monotonluk Testleri
3.Referanslar

İŞE ALMA GÖRÜŞMESİVE İŞE YERLEŞTİRME SÜRECİ

1.İşe alma teklifinin yapılması

2.Yasal Kontrolün Yapılması

3.Bildirim ve İş Sözleşmesinin Yapılması

İŞE YERLEŞTİRME SÜRECİ

ORYANTASYON EĞİTİMİ

ÖZLÜK DOSYASININ HAZIRLANMASI

EK DERS

İŞ-KUR MESLEK SEÇİMİ SEMİNERİ

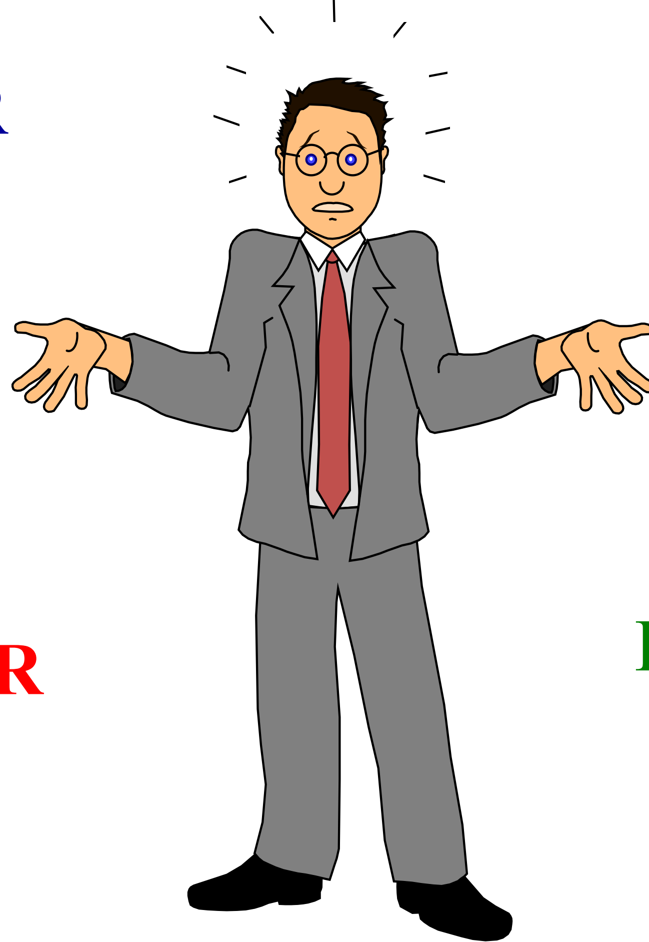


İŞKUR KİMLERE HİZMET VERİR?

ÖĞRENCİLER

İŞ ARAYANLAR

İŞ VERENLER



ENGELLİLER

ESKİ HÜKÜMLÜLER

İŞ VE MESLEK DANIŞMANI NE İŞ YAPAR?



İş ve Meslek Danışmanlığı;

Bir bireyin kendisini tanıması, işler, meslekler ve iş dünyası hakkında bilgi sahibi olması; kendisi ile işler, meslekler ve örgütleri karşılaştırması ve bir istihdam ve gelişim planı oluşturması için bireye yapılan profesyonel ve sistematik yardım etme ve destek sürecidir.



İŞ VE MESLEK DANIŞMANLIĞININ AMACI

-Meslek seçimi aşamasındaki gençler,
-İş yaşamına ilk defa katılan yeni mezunlar,
-Kariyerinin yükselme aşamasında olanlar,
ış ve meslek değiştirmek isteyenler,
-İş yaşamında dezavantajlı durumda olan gruplar ve emekliliği yaklaşan kişilere,
Birey veya grup olarak kendilerini tanıma, iş dünyası ve meslekler hakkında bilgi verme, istihdam ve kendilerini geliştirme konularında destek olmaktır.

PEKİ MESLEK VE İŞ NEDİR?





MESLEK

Belli bir eğitim ile kazanılan

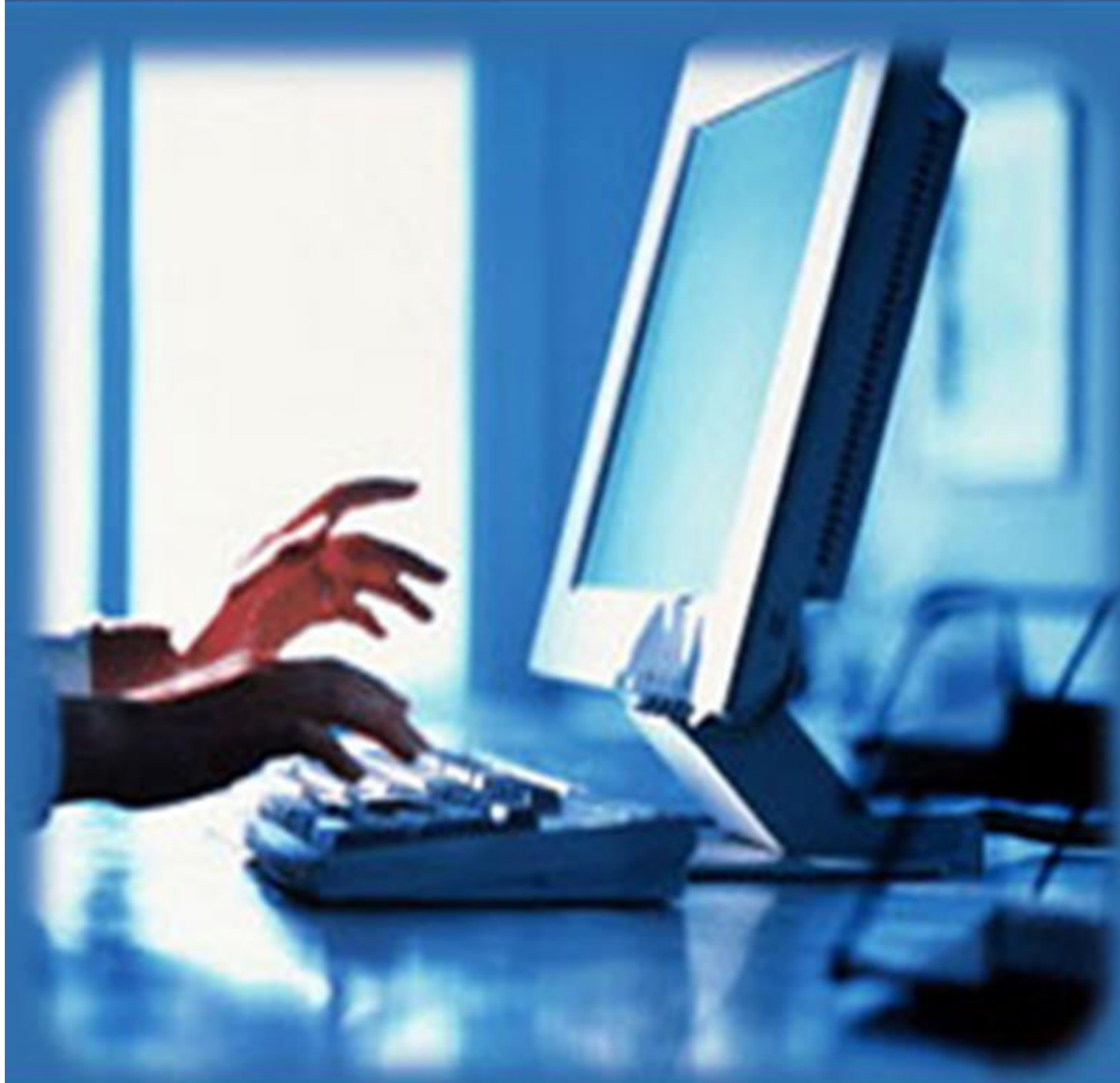
İŞKUR
Türkiye İş Kurumu



Para kazanmak amacıyla yapılan



Bir ürün
yada
hizmet
ortaya
koyulan



Kuralları toplum tarafından belirlenmiş etkinliklerin tümüdür.



<u>İŞ</u> ise

Mesleki bilgi ve becerilerin uygulanma alanıdır.

MESLEK SEÇİMİ HAYATIMIZIN DÖNÜM NOKTALARINDAN BİRİDİR.

GEÇMİŞTE ,ŞU ANDA VE GELECEKTEKİ EN İYİ MESLEK

Sizin özellik ve koşullarınıza en uygun olan, sizi en çok tatmin edecek ve tüm yeteneklerinizi kullanarak kendinizi geliştireceğiniz meslektir.



SEÇMEK İSTEDİĞİNİZ MESLEĞİN ÖZELLİKLERİNİ BİLİYOR MUSUNUZ?



-Mesleğin adı nedir?

-Mesleğin tanımı nedir?

-Hangi ilgi,yetenek ve değerleri gerektirir?

-Nasıl ve kaç yıllık bir öğrenim gerektirmektedir?

-Bu iş kolunda eleman talebi var mıdır?



-Meslekte iş bulma olanakları nelerdir?
-Bu işte ne gibi faaliyetlerde bulunulmaktadır?
-Kullanılan malzeme ve makineler nelerdir?
-Çalışma koşulları nelerdir?
-Nasıl bir çalışma alanı vardır?(Büro,açık alan vs.)
-İş tehlikeleri var mıdır? (Radyasyon, zehirlenme, patlama vs.)
-Bireysel mi, yoksa grupla mı çalışmayı gerektirir?
-Tercih edilen bedensel ve kişisel özelliklere sahip misiniz?(Boy,cinsiyet,Kişilik,özel yetenekler)

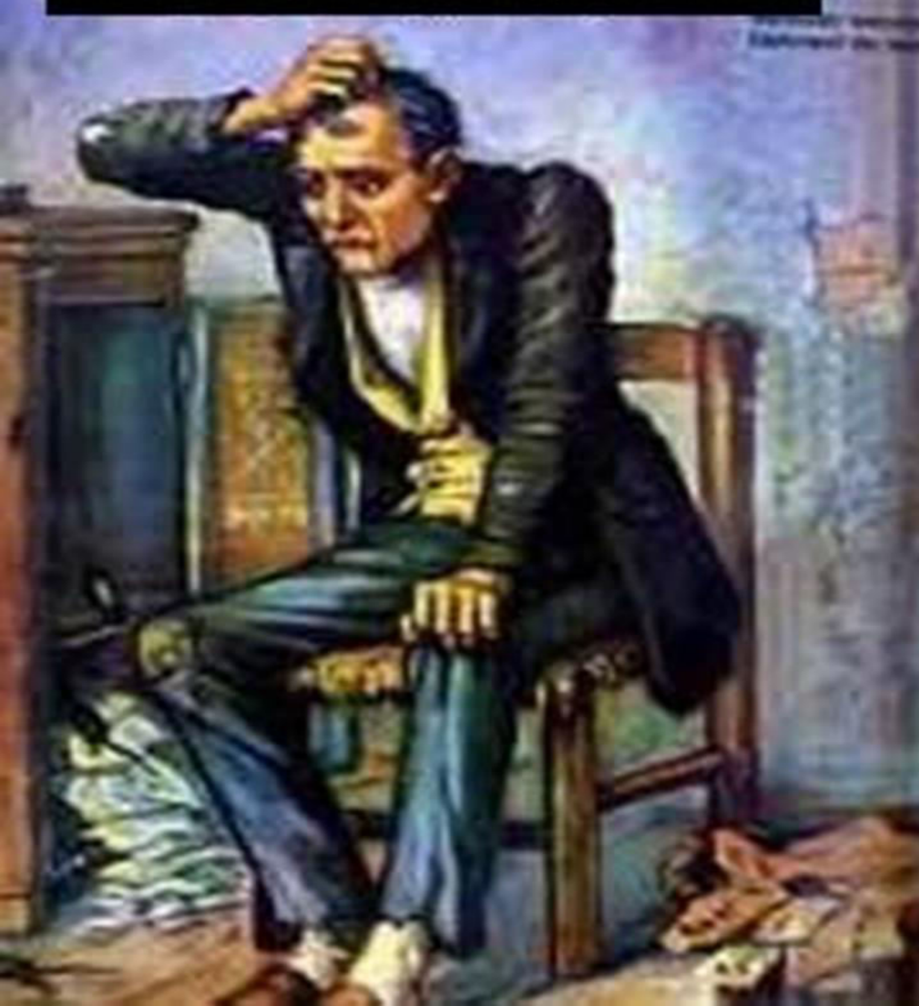
MESLEK SEÇERKEN
KENDİNİZE GÜVENİN VE
AMAÇLARINIZI BELİRLEYİN!

AMAÇLARINIZI BELİRLERKEN KENDİNİZE ŞU SORULARI SORABİLİRSİNİZ

★Nasıl bir iş ortamında çalışmak istiyorum?



Gelecekte nasıl bir yaşam istiyorum?



MESLEĞİNİ SEÇEN

★ Nasıl bir iş istiyorum?

İLGİ NEDİR?








- Nasıl bir aile istiyorum?



★ Nasıl arkadaşlar istiyorum?



Hangi mesleği yapmak istiyorum?



Doğru Meslek Seçiminin Aşamaları

- Kendini tanımak
- Meslekleri tanımak
- İlgi duyulan meslek ile kişisel özelliklerin eşleştirilmesi, karşılaştırılması
- İstenilen mesleğe yönelmek için eylem planı hazırlanması



KENDİNİ TANIMAK

Kişinin kendini tanıması ;



- Yeteneklerinin
- İlgilerinin
- Değerlerinin
- Beklentilerinin
- Fiziksel özelliklerinin
- Kişilik özelliklerinin farkına varmasıyla gerçekleşir

KENDİNİ TANIMA VE MESLEK SEÇİMİ



ÖNCE DUR VE KENDİNE KULAK VER!

En çok neleri yapmaktan zevk alıyorum?

Nasıl biriyim? Özelliklerim neler? Neleri iyi yapıyorum?



En başarılı hissettiğim alanlar nelerdir?

Nasıl bir ortamda daha rahat ve verimli çalışabiliyorum?

10 yıl sonra neler yapıyor olacağım?



MESLEKLERİ TANIMA

MESLEKLER HAKKINDA NERELERDEN BİLGİ EDİNİLEBİLİR?

- İŞKUR Meslek Bilgi Merkezleri'nde yer alan kaynaklardan ve Türk Meslekler sözlüğünden (http://esube.iskur.gov.tr/Meslek/meslek.aspx)
- Mesleki Yeterlilik Kurumu (MYK) tarafından hazırlanan ulusal meslek standartlarından (www.myk.gov.tr)
- İŞKUR, MYK, Üniversiteler ve MEB’in web sayfalarından

Meslekler sözlüğüne nasıl ulaşırsınız?

İŞKUR > Ana Sayfa

www.iskur.gov.tr/default.aspx

İŞKUR
TÜRKİYE İŞ KURUMU

İŞKUR İnternet Şubesi
Üyelik Giriş

Ana Sayfa | Kurumsal Bilgi | İş Arayan | İşveren | Özel İstihdam Büroları

Ana Sayfa

Aa Aa Aa

İş ve Meslek Danışmanlarının Sorunları Çözülüyor

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20

Bakan Çelik'ten İşverenlere Plaket
İş ve Meslek Danışmanlarının Sorunları Çözülüyor
İstihdam Dergisinin 7. Sayısı Çıktı

İŞKUR Açık İş İlanları | İŞKUR Tarafından Açılan Kurslar | İŞKUR'a Üyelik Kılavuzu

facebook twitter

Duyurular

- Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü Sözleşmeli (4/B) İş
- 2013 Yılı Tadat Edilmeyen Projelere İlişkin Usül ve Esaslar
- Kurumumuz Sözleşmeli İş ve Meslek Danışmanlarına İlişkin...
- Kurumumuz İstihdam Uzman Yardımcılığı Sözlü Sınav Duyurusu
- Kurumumuz İstihdam Uzman Yardımcılığı Giriş Sınavı Duyurusu
- Kurumumuz 2013 Yılı Eğitim Planı

Tüm duyuruları göster

Bağlantılar

Kurum Dışı Kamu İşçi Alımı | Sıkça Sorulan Sorular
Kamu Memur Alımı | Hukuk İcra Sorgusu

Yayınlar

Kamu Spotu
İstihdamda 3i dergisi
Dünden Bugüne İŞKUR

‘Meslekleri tanıyalım’ a tıklıyoruz

İŞKUR > Ana Sayfa
Türkiye İş Kurumu - Ana S
esube.iskur.gov.tr

Meslek Danışma Merkezlerimizden Faydalanın

İŞKUR
Türkiye İş Kurumu

Online İşlemler

Ana Sayfa » Ana Sayfa

İş Arayan

Üye Ol

Durumunuza Uygun İşleri Görebilirsiniz
Tüm Açık İş İlanlarını Görebilirsiniz
İş Başvurusu Yapabilirsiniz
Kaydınızı Güncelleyebilirsiniz
İşgücü Yetiştirme Kurslarından Yararlanabilirsiniz
Mesajlarınızı Görebilirsiniz
İş ve Meslek Danışmanlığı İçin Randevu Alabilirsiniz

Sözleşmeli (4/B) İş ve Meslek Danışmanı Başvurusu

Sistemde yer alan Açık İş İlanları, Mesleki Eğitim Kursları, Türk Meslekler Sözlüğü ve Meslekleri Tanıyalım sayfalarımızı görmek için tıklayınız.

Kurumumuz hizmetlerinden yararlanmak için İŞKUR sitesinden üye olmanız gerekmektedir.

İş arıyorsanız **İş Arayan Kullanıcısı** olarak, işveren iseniz **İşveren Kullanıcısı** olarak üye olmalısınız.

Yapılacak işlemler ile ilgili olarak **Yardım** sayfalarında yönlendirici bilgiler bulunmaktadır.

Kayıt ve İş Arama Kılavuzu - İşsizlik Sigortası Başvuru Kılavuzu

Kurumumuz hizmetleri ile ilgili her türlü soru, sorun, eleştiri, öneri ve taleplerinizi **Çalışma**

İşveren

Üye Ol

Kayıtlı İşgücünü Görebilirsiniz
Yeni İşgücü İsteminde Bulunabilirsiniz
İşgücü İstemlerinizi Görebilirsiniz
İşveren Bilgilerinizi Güncelleyebilirsiniz
Aylık İşgücü Çizelgesini Doldurabilirsiniz
Yurtdışı İşçi Sevklerini Yapabilirsiniz
İşten Ayrılma Bildirgesi

Sistem Girişi

- İş Arayan Girişi
- İşveren Girişi

Kısayollar

- » Sistem/İş Arayan Üyeliği
- » İşveren Üyeliği
- » Ev, Çocuk, Hasta ve Yaşlı Bakım Hizmetleri için Eleman Arayanlar
- » İşveren Olarak Kayıtlı mıyım?
- » İşgücü Çizelgesi Toplu Personel Bildirim Formu
- » Hizmet Noktası Yetkilisi
- » Çağrı Merkezi Yetkilisi
- » E-Öğrenme

Genel Bilgiler

» **Açık İş Durumu**
Şu anda sistemde **11689** adet iş ilanı ile **26376** adet pozisyon için eleman aranmaktadır.

» **Mesleki Eğitim Kurslarımız**
Şu anda sistemde Açılacak **978** adet kursa **18738** adet kursiyer alınacaktır.

Türkiye İş Kurumu © 2006 - 2013

Duyurular | Gizlilik Prensibi | Üyelik Avantajları | Genel Bilgiler | Genel Koşullar

Meslekler hakkında detaylı bilgi

İŞKUR > Ana Sayfa
Türkiye İş Kurumu - Ana S
e-ogrenme.iskur.gov.tr/oy
e-ogrenme.iskur.gov.tr/oyscontent/Courses/Course162/index.html
Meslekleri Tanıyalım
İŞKUR
Meslek Arama
Aramak istediğiniz mesleği yazınız...
meslek...
Ara
Ara
A B C Ç D E F G H İ J K L M N O Ö P R S Ş T U Ü V W Y Z

Doğru Meslek Seçiminin Kişiye Kazandırdıkları

KOLAY İŞ BULMA

İYİ BİR KAZANÇ

SOSYAL TATMİN

İŞ HAYATINDA BAŞARI

MESLEKTE İLERLEME

SAYGINLIK

İŞ DOYUMU

MESLEKTE BAŞARI

Yanlış Meslek Seçiminin Sonuçları

İŞİNDEN MEMNUN OLMAMA

İSTEKSİZ ÇALIŞMA

VERİM DÜŞÜKLÜĞÜ

İŞ DEĞİŞTİRME

ÖZEL HAYATA YANSIMA

MALİ ZARAR

MESLEKİ YENİLİKLERİ TAKİP EDEMEME

Ana Sayfa | Kurumsal Bilgi | İş Arayan | İşveren | Özel İstihdam Büroları

 Ana Sayfa 





Genel Müdür Yazıcı Basın Mensuplarını Ağırladı

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20

 Uluslararası Görüşmeler Sürüyor | Genel Müdür Yazıcı Basın Mensuplarını Ağırladı | Kütahya İşkur'dan Umem Kapsamında 240 Kişilik Kurs | Kad Destekle T 

İŞKUR Açık İş İlanları | İŞKUR Tarafından Açılan Kurslar | İŞKUR'a Üyelik Kılavuzu

 facebook  twitter

Duyurular

- İŞKUR Meslek Seçimine Destek Dergisi Yayınlandı
- 230 Sözleşmeli (4/B) İş ve Meslek Danışmanı Alım İlanı
- Toplulaştırılmış Projelerin Detay Dağılımı
- Korumalı İşyerleri Projesi Hibe Çağrısı
- Kurumumuz İstihdam Uzman Yardımcılığı Sınav Sonucu
- Kurumumuz İstihdam Uzman Yardımcılığı Giriş Sınavı Duyurusu

 Tüm duyuruları göster

İŞ OLANAKLARI HAKKINDA BAŞVURULABİLECEK KAYNAKLAR

- Türkiye İş kurumu
- İşletme ziyaretleri
- İnternet
- Gazete ve dergi ilanları
- Meslek odaları ve dernekler
- Öğretmeler ve eğiticiler







Ayrıntılı Bilgi İçin :

- Türkiye İş Kurumu
  (www.iskur.gov.tr)
  0 446 214 19 61

- Ulusal Meslek Bilgi Sistemleri
  (http://mbs.meb.gov.tr)
- Türkiye İş Kurumu Meslek Bilgi Merkezleri



EK DERS 2

İŞ ARAMA TEKNİKLERİ

EĞİTİM SONUNDA KARŞILAŞACAĞINIZ DURUM

- Üniversite eğitimine devam edebilirsiniz.
- Okulu bitirince işiniz hazır olabilir.
- Bağımsız çalışmayı düşünebilirsiniz.

- *İş aramaya başlayabilirsiniz!*



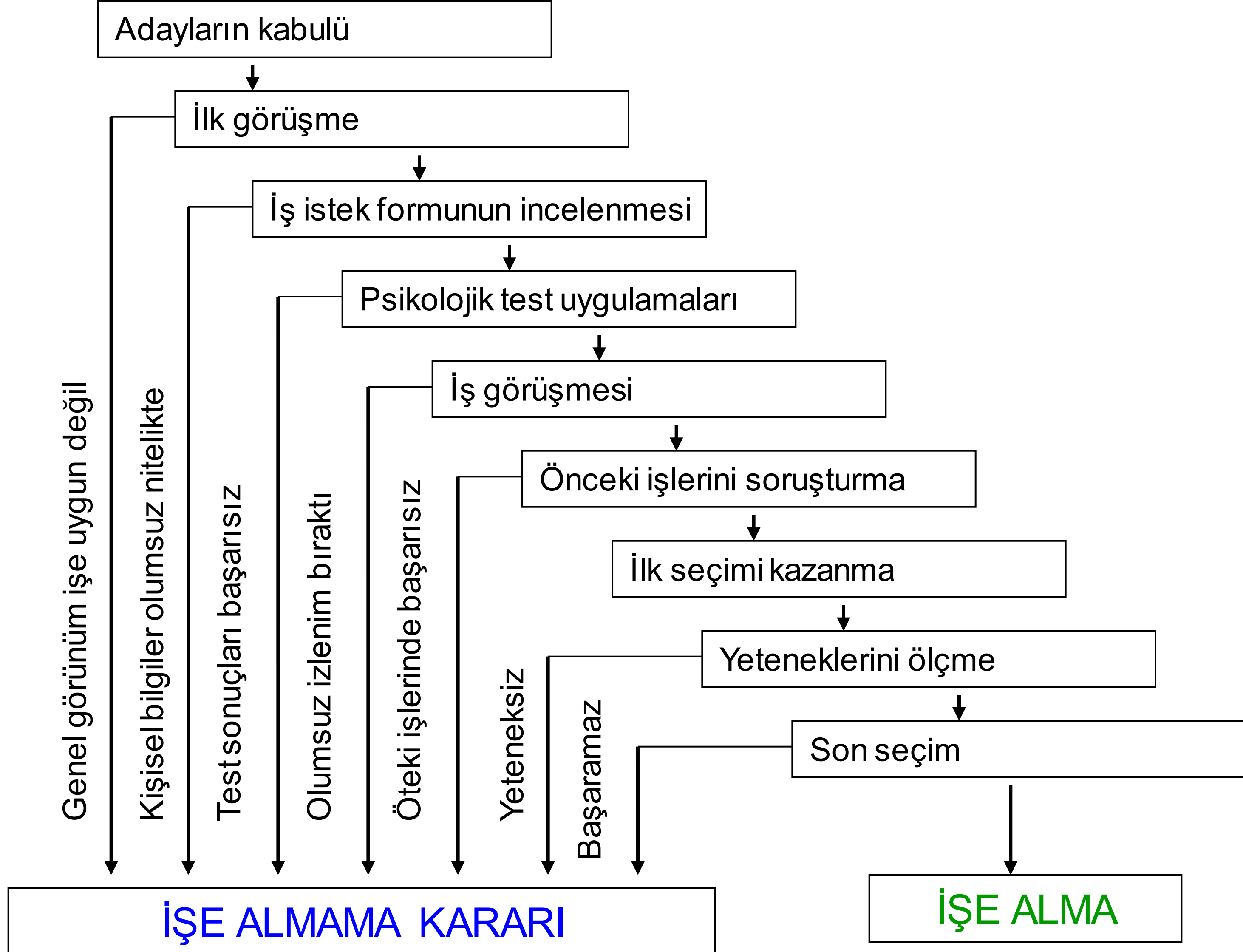
İŞ BULMADA EN İYİ İKİ YÖNTEM

1. ***Soğuk Bağlantı :*** **Açık iş ilanı olmadığı halde, doğrudan işverenlere başvuruda bulunmak.**
2. ***Ağ Kurmak :*** **İş arayana yardımcı olabilecek kurum, kuruluş ve insanlarla iletişim kurarak, iş olanakları konusunda bilgi vermelerini sağlamaktır.**

İŞ OLANAKLARI HAKKINDA BİLGİ EDİNEBİLMEK İÇİN BAŞVURULABİLECEK KAYNAKLAR (AĞ KURMAK)

- İnternet
- Türkiye İş Kurumu İl ve Şube Müdürlükleri
- Özel İstihdam ve Danışmanlık Büroları
- Gazete ilanları
- Meslek Odaları, Dernekler, Sendikalar
- Öğretmenleriniz, eski sınıf arkadaşlarınız
- Akraba, komşu ve çevrenizdeki tanıdıklar

İŞLETMELERİN ELEMAN SEÇME SÜRECİ



İŞ BAŞVURUSUNDA BULUNAN KİŞİNİN YANINDA BULUNDURMASI GEREKENLER

- **İş Talep Formunu doldurmak için bir bilgi çalışma kağıdı**
- **Kalem, silgi**
- **İş Talep formuna iliştirmek ya da işverene vermek üzere bir cv/özgeçmiş**
- **Yeni çekilmiş vesikalık fotoğraf**

İŞ TALEP FORMUNDA BULUNABİLECEK BİLGİLER

- **BAŞVURANIN KİMLİK BİLGİLERİ**
- İsim, adres, telefon numaraları
- Doğum yeri ve tarihi
- Medeni hali, bakmakla yükümlü oldukları
- Askerlik durumu
- Adli durumu
- Sağlık durumu

İŞ TALEP FORMUNDA BULUNABİLECEK BİLGİLER

- **TALEP EDİLEN İŞ/İŞKOLLARI**
- **Başvurulan pozisyon**
- **Tam ya da yarı zamanlı çalışma isteği**
- **İşe başlamak için uygun olan tarih**
- **İstenilen ücret**
- **Başvuru kaynağı ya da başvuranın açık iş hakkında nasıl bilgi edindiği**

İŞ TALEP FORMUNDA BULUNABİLECEK BİLGİLER

- İSTİHDAM ÖZGEÇMİŞİ
- Daha önceki işverenlerinin isim ve adresleri
- Çalıştığı pozisyon, çalışma süresi
- Daha önceki işlerinden ayrılma sebepleri
- Sertifikalar, kayıtlar, lisanslar

İŞ TALEP FORMUNDA BULUNABİLECEK BİLGİLER

- **EĞİTİM**
- **Örgün öğretim**
- **Lise, Yüksekokul adı ve bulunduğu yer**
- **Başlama ve bitirme tarihleri**
- **Kazanılan dereceler ya da sertifikalar, lisansüstü eğitim dereceleri, teknik uzmanlık alanları**
- **Yaygın öğretim – aldığı dersler, eğitim programı, işbaşında eğitim**

İŞ TALEP FORMUNDA BULUNABİLECEK BİLGİLER

- BAŞARILAR VE ÖZEL BECERİLER
- Teknik beceriler
- Takdirname ve ödüller
- Yabancı dil bilgisi
- Hobileri

İŞ TALEP FORMUNDA BULUNABİLECEK BİLGİLER

- **REFERANS**
- **İş arayan kişinin işle ilgili yeteneklerinden ve kişisel özellikler hakkında bilgi verebilecek üç kişinin isim, adres, e-mail ve telefon numaraları**

CV

/

ÖZGEÇMİŞ

CV/ÖZGEÇMİŞ

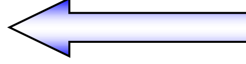
- **CV/ÖZGEÇMİŞ NEDİR?**

- **CV/Özgeçmiş;**
- **İstihdam deneyiminizin, eğitim ve kişisel geçmişinizin bir envanteridir. Belli bir iş türü için bir işverene ne sunmanız gerektiğini söyler. Veya belli bir işveren yoksa eğer, niteliklerinizi çeşitli görüşlere sunmada hizmet eder.**

CV'NİN AMACI NE OLMALIDIR

İŞ VERENİN KAFASINDA Kİ 2 SORU İŞARETİ GİDERİLMELİDİR?

Başvuran kişi bu işi başarabilir mi







Firma çalışanlarına uyum sağlayabilir mi?

Özgeçmiş Hazırlarken bu 2 soruya verilecek cevap ile yöneticinin kafasında ki soru işareti giderilmelidir.

ÖZGEÇMİŞ YAZMAYI ZORLAŞTIRAN ETKENLER

- **Özgeçmiş yazmadaki “yapılması gereken ve yapılmaması gereken” temel noktaları bilmemeleri.**

ETKİLİ BİR ÖZGEÇMİŞ NASIL OLMALIDIR

- Basım ve imla yönünden mükemmel olmalıdır.
- Kısa, öz ve anlaşılır olmalıdır.
- Elde edilmiş başarıları ve bunların işverene kazandırdıkları açıkça belirtilmelidir.
- İş hedefi ile ilgili beceri, yetenek ve deneyimler vurgulanmalıdır.
- Kolay okunmalı ve katılımcıyı pazarlamalıdır.
- Özgeçmiş kaliteli bir kağıda yazılmalıdır.

SONUÇ OLARAK !

- İmla hatası bol,
- Mantık sırasından yoksun,
- Gereksiz laf kalabalığı içeren,
- Süslü, gösterişli,
- Hayat hikayesine benzeyen,

ÖZGEÇMİŞLER ATILMAYA MAHKUMDUR.

(Tavsiye edilmeyen)

ÖZGEÇMİŞ

1962 doğumluyum. İlk, orta ve lise tahsilimi Ankara'da tamamladım. 1978-82 öğretim dönemlerinde G.Ü Basın –Yayın Y.O Radyo-TV bölümünden iyi derece ile mezun oldum. Aynı dönemde Stajyer olarak girdiğim Aka Ajansta 4 ay muhabir olarak çalıştım. Daha sonra 1983-87 yılları arasında İzmir / Dokuz Eylül Üniversitesi Güzel sanatlar bölümüne girerek, Sahne ve Görüntü sanatları Sinema-televizyon ve Fotoğrafçılık ana sanat dalını iyi derece ile bitirdim. Evliyim, az düzeyde İngilizce biliyorum.

NURAN YAPICI

(imza)

ALİ İHSAN ATAK
0(312) 431 15 45
Mimarlar Sokak 20/14
Sıhhiye/Ankara

HEDEF	**Satın Alma Müdürü**	
İŞ DENEYİMİ	**ÖZGÜR İNŞAAT SAN. ve TİC. AŞ** **(Satın Alma Müdürü)** 7 kişilik bir kadro ile firmanın materyal ve ekipman satın alması çalışmaları 2000'de 25 000 000 Dolar tutarında yurt içi ve yurt dışı satın alma işleri	**(2001-)**
	KOÇAR İÇ VE DIŞ TİCARET AŞ. **(Satın Alma Şefi)** Üç yıl içinde 5 kişilik bir kadro ile 40 milyon dolar tutarında yurt içi ve yurt dışı satın alma işleri	**(1998-2001)**
EĞİTİM	**MARMARA ÜNİVERSİTESİ, İŞLETME**	**(1997)**
	Atatürk Anadolu Lisesi	(1993)
	Çok iyi düzeyde İngilizce bilgisi (lise ve üniversite)	
NİTELİKLER	Grubu yönlendirme becerisi Çabuk ve doğru karar verebilme becerisi İyi düzeyde bilgisayar bilgisi	
DİĞER BİLGİLER	Marmara Üniversitesi, işletme kulübü üyesi Amatör masa tenisi ve basketbol oyuncusu	
REFERANSLAR	İstendiği takdirde verilecektir.	

ZEYNEP ÖZKAN
0(312) 431 15 45
Mimarlar Sokak 20/14
Sıhhiye/Ankara

HEDEF	**Ekonomi Muhabiri**	
İŞ DENEYİMİ	**AK AJANS** **(Muhabir)** 4. sınıfın bitiminde yaz tatilinde staj 4 kişinin çalıştığı ekonomi haberleri bölümünde haberin toplanması, yazılması ve hazırlanması ile ilgili çalışma	**(2000)**
	ANADOLU AJANSI **(Muhabir)** 3. sınıfın bitiminde yaz tatilinde staj 10 kişinin çalıştığı parlamento haberleri bölümünde haberin toplanması, hazırlanması ve yazılması çalışmalarını izleme	**(1999)**
EĞİTİM	**MARMARA ÜNİVERSİTESİ, İŞLETME**	**(1997)**
	Atatürk Anadolu Lisesi İyi düzeyde İngilizce bilgisi (lise ve üniversite)	(1993)
NİTELİKLER	İnsan ilişkilerinde başarılı Detaylı araştırma becerisi Çabuk ve doğru karar verebilme becerisi İyi düzeyde bilgisayar bilgisi	
DİĞER BİLGİLER	Ankara Üniversitesi, “genç iletişimciler derneği” aktif üyesi Masa tenisi ve basketbol oyuncusu	
REFERANSLAR	İstendiği takdirde verilecektir.	

ALİ ÖZKAN
0(312) 876 54 32
Cumhuriyet cad. Endüstri Sokak 20/14
Çubuk / Ankara

HEDEF	**Elektrik Teknisyeni**
İŞ DENEYİMİ	**............. ANADOLU TEKNİK VE ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ DÖNER SERMAYE İŞLETMESİ (2002)**
	(Stajyer Teknisyen)
	11. sınıfta 9 ay süreli staj
	Çanta kaynak makinesi imalatında trafoların sarılması ve monte edilmesi çalışmaları
	.... A.Ş. (2001)
	(Stajyer Teknisyen)
	9 -10 Sınıflarda sanayi stajı
	Otobüs elektrik aksamının döşenmesi bölümünde kabloların hazırlanması, yerleştirilmesi ve test edilmesi çalışmalarını izleme ve uygulama
EĞİTİM	**.............. ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ, (2001)**
	Elektrik Bölümü
	.... HALK EĞİTİM MERKEZİ (2002)
	Radyo – TV Tamirciliği Kursu (4 ay süreli)
NİTELİKLER	**Akım, Gerilim ve Güç ölçme becerisi**
	Proje çizebilme ve Çizilmiş projeyi yorumlama becerisi
	Çalışırken gerekli güvenli ortamı oluşturma becerisi
	Aydınlatma tesislerini yapma becerisi
	Asenkron motor sarımı bilgisi
	Çabuk ve doğru karar verebilme becerisi
	İyi düzeyde bilgisayar bilgisi
DİĞER BİLGİLER	**Çubuk Endüstri Meslek Lisesi Kooperatifçilik Kolu üyesi**
	Amatör voleybol oyuncusu
REFERANSLAR	**İstendiği takdirde verilecektir.**

ETKİN İŞ GÖRÜŞME STRATEJİLERİ

- *İş bulmada en önemli aşama işverenle yapacağınız görüşmedir.*

- *İşe alınmanız bu görüşme sırasında işveren üzerinde iyi bir izlenim bırakmanıza bağlıdır.*





HAZIRLIK AŞAMASI

- Görüşmeye giderken dış görünüşünüze (giyiminize, temizliğinize) özen gösterin.
- Görüşmeyi yapacak kişi, iş ve şirket hakkında mümkün olduğu kadar bilgi edinin.
- Görüşmede zinde kalmak için mümkün olduğunca dinlenmiş olun.
- Yanınızda fazladan özgeçmişinizi ve referans listenizi bulundurun.

HAZIRLIK AŞAMASI

- **Görüşmeye arkadaşınız veya tanıdığınız olmaksızın tek başınıza gidin.**

- **Görüşmede sorulabilecek soruları hazırlayın.**

- **Görüşmede, sorulara nasıl cevap vermeniz gerekiyorsa provasını yapın – özellikle "zor" sorular üzerinde durun.**

- ***Size sorulabilecek şu soruların yanıtlarını önceden hazırlayın.***

!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!

?????????????????

Nasıl Bir İş İstiyorsunuz?





- **Kesin bir yanıt vermekten kaçının. Değişik olasılıkları ve gerçekleri göz önünde bulundurmanız gerektiğini unutmayın. Böyle bir soruyu yanıtlarken mesleğinizle ilgili iş alanlarından, bilgi ve becerilerinize en uygun görevlerden bahsetmeniz doğru olur.**

  Örneğin:

  "Ben matematiksel konularda, muhasebe ve bilgilerin organize edilmesinde çok iyiyimdir. Edindiğim bilgiler muhasebe bölümü ya da benzeri bir başka bölümde çok faydalı olabilir." diyebilirsiniz.

- **Vereceğiniz bu tür yanıtlar işverenin size bilgi ve becerilerinize uygun bir iş vermesini kolaylaştırır.**

Neden Burada Çalışmak İstiyorsunuz?

- Görüşme öncesi bu şirketi araştırmışsanız, bu soruyu yanıtlamak çok kolay olacaktır.

- Eğer müşteriler, ürünler ve hizmetler hakkında bilgi sahibi iseniz, şirketin belirli hedeflerinin, politikalarının ve ihtiyaçlarının sizin ilgi ve becerilerinize ne denli uygun olduğunu söyleyebilirsiniz.

- Sadece 'Bir işe ihtiyacım var!' diyen bir aday iyi bir izlenim bırakmaz.



Biraz Kendinizden bahseder misiniz?



- Bu soru sizin hangi konularda bilgi ve beceri sahibi olduğunuzu, nerelerde eğitim gördüğünüzü, varsa iş deneyiminizi ve başarılarınızı, işe alındığınız takdirde işyerine ne gibi faydalar sağlayabileceğinizi anlatmanız için iyi bir fırsattır. **Ancak vereceğiniz bilgiler kısa, öz ve etkileyici olmalıdır. Bu nedenle işle ilgili olmayan konulardan örneğin ailenizden, özel meraklarınızdan size sorulmadıkça bahsetmemeniz iyi olur.**

Güçlü ve Zayıf Yönleriniz Nelerdir?





- **Bu soruyu dürüstçe yanıtlamakta zorlanabilirsiniz. Yanıtınızı çok iyi düşünün. Görüşmeye gitmeden önce güçlü ve istenilir yönlerinizi çok iyi ifadelendirip zihninizde sıraya koyun.**

Örneğin:

Uyumlu, dakik, yaratıcı ve güvenilir bir kişi olduğunuzu söyleyebilirsiniz. Zayıf ya da kusurlu yönlerinizi öyle anlatın ki bunlar aynı zamanda istenilir özellikler olarak algılanabilsin.

Örneğin:

Kalite konusunda titizlenmek, başkalarıyla değil yalnız çalışmaktan hoşlanmak, işin zamanında bitirilmesi konusunda sabırsız olmak gibi.

Sizi Neden İşe Almalıyım?Bu İşe başvuran Birçok Nitelikli Kişi Arasında Sizi Neden Tercih Etmeliyim?



- Bu soruyu yanıtlarken iş ile ilgili belirgin özelliklerinizden bahsedin ve bu işe alındığınız takdirde işyerine sağlayabileceğiniz yararları biraz değişik bir dille tekrar özetleyin.

GÖRÜŞME İÇİN BEKLERKEN

- Görüşme zamanından 10 –15 dakika önce orada olun.
- Güvenlik görevlisi ve sekreterlere karşı nazik olun, onların da fikirleri göz önüne alınır.
- Özgeçmişinizi, becerilerinizin ve kuvvetli yönlerinizin bulunduğu listeyi gözden geçirin.
- Rahatlatıcı ve olumlu düşünmenizi sağlayacak teknikleri kullanın.





GÖRÜŞME SIRASINDA

- Görüşme odasına girdiğinizde, görüşmeyi yapacak kişi telefonla konuşuyorsa, telefon konuşmasının bitmesini bekleyin, oturun demeden oturmayın.

- Gülümseyin ve sıkıca el sıkışın.



GÖRÜŞME SIRASINDA

- **Görüşmeyi yapan kişinin adını doğru hatırlayın ve doğru telaffuz edin.**

- **Dik oturun, görüşmeyi yapan kişinin doğrudan gözlerine bakarak konuşun.**

- **Görüşmenin amaçlarını hatırlayın ve onlara bağlı kalın.**



GÖRÜŞME SIRASINDA

- **Çalışkan ve istekli olduğunuzu ifade edin.**

- **Görüşmeyi yapan kişi konuyu açıncaya veya bir iş teklifi yapıncaya kadar ücret avantajlarını sormayın.**

- **Soruları dikkatlice dinleyin ve anlamadıklarınızı açıklığa kavuşturun.**

GÖRÜŞME SIRASINDA

- İşin üstesinden gelebileceğiniz konusunda kararlı olduğunuzu gösterin ve başka şahsi sorunlarınız, parasal durumunuz ve sağlık sorunlarınız hakkında bilgiler vermeyin.
- İşe ne kadar ihtiyacınızın olduğunu belirtmekten çok vasıflarınızın üstünde durun.

GÖRÜŞME SIRASINDA

- Önceki işvereninniz ve iş arkadaşlarınız hakkında olumlu konuşun.
- Dikkat dağıtıcı davranışlardan kaçının.
- Sorularınızı uygun zamanda sorun.

GÖRÜŞME SIRASINDA BEĞENİLMEYEN DAVRANIŞLAR

- Görüşmeye geç kalma
- Bakımsız ya da aşırı süslü olma
- İzin verilmeden oturma ve konuşma
- Bacak bacak üstüne atmak
- Sigara içme, sakız çiğneme
- Kolları kavuşturup büzülerek oturma
- Konuşurken yere ve tavana bakma
- Kısık sesle bulanık ve karışık konuşma
- Bozuk diksiyon

GÖRÜŞME SIRASINDA İŞVERENE SORULABİLECEK SORULAR

İşletmenizde başarılı olabilmek için gereken özellikler nelerdir?

İşletmenizin çalışanlara sunduğu imkanlar hakkında bilgi verir misiniz?

Sizce işletmenizde çalışmanın en zorlayıcı tarafı nedir?

İşletmenizde ilerleme ve yükselme olanakları nasıldır?

GÖRÜŞMENİN SONUNDA

- İşe olan ilginizi gösterin.
- İş için vasıflarınızı özetleyin.
- Görüştüğünüz kişiye, size bu görüşme imkanını sağladığı için teşekkür edin.
- İşe kabul edilme olasılığınız olup olmadığını öğrenmek için ne zaman arayabileceğinizi öğrenin.



İŞ GÖRÜŞMESİ SONRASI KENDİNİZE SORMANIZ GEREKEN SORULAR

- **Görüşmeden sonra kendinizi iyi hissettiniz mi?**
- **Neleri söylemiş olmaktan mutlu oldunuz?**
- **Kendinizi geliştirmeye ihtiyacınız olduğunu düşündüğünüz neler yaptınız veya söylediniz?**



İŞİMİ NASIL KORUYABİLİRİM ?

- İşe geç kalmayın.
- İşe uygun kıyafetler giyin.
- İşinizi ciddiye alın. İşiniz sizi başarılı bir konuma getirebilir.
- Soru sormaktan çekinmeyin. Sorduğunuz sorunun cevabını dinleyin.
- Görevlerinizin bilincinde olun.
- İstekli ve uyumlu olun.
- Sabırlı olun.

MESLEK HAYATINDA GÜÇLÜ OLMAK

- Herkesin sizi dinlemesi için siz de başkalarını dinlemelisiniz.
- Önce kendinizi yönetin.
- Başarılarınızın değerlendirilmesini isteyin.
- Size yapılan eleştirileri küçümsemeyin.
- Yanlışlarınızı yinelemeyin.
- Kendinize saygı duyun.

MESLEK HAYATINDA GÜÇLÜ OLMAK

- Bir işe atılmak için iyi bir şekilde hazırlanın.
- Lisan bilmeniz, bilgisayar kullanmanız iş hayatında büyük avantajlar sağlayacaktır.
- Güncel olaylara ilgi duymalısınız. Kültürel etkinliklere katılmalı, haber programlarını izlemeli, gündemi takip etmeli siniz.
- Eğitim, kültür, tecrübe gibi faktörleri önemseyin.

İşletmeler Nasıl Bir Eleman İstiyor?



İŞ DÜNYASI

- Sevdiği işi yapmaya hazır,
- Sevdiği işin gururunu ve duygusunu yaşayan,
- Fark yaratacak bilgiye ve beceriye sahip,
- Yaptığı işi iyi yapan,
- Hedefleri olan,
- Kendine güvenen,
- Pozitif düşünen,
- Sorumluluk almaya hazır......

BİREYLERİ İŞE ALMAYA HAZIRLANIYOR................

TEŞEKKÜR EDERİM

- Arş. Gör. Muhammet NEGİZ
- Erzincan Üniversitesi İİBF İşletme
- https://www.facebook.com/Muhammet.Negiz http://mnergiz.blogspot.com.tr/
- https://twitter.com/muhaner

KAYNAK

*Salih Güney, İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayınevi, 1. Basım, Eylül 2014.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
MUHAMMET NEGİZ

ÜNİTE 5

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İŞ ANALİZİ VE İŞ TASARIMI

Muhammet NEGİZ
Erzincan Üniversitesi İİBF İşletme
https://www.facebook.com/Muhammet.Negiz
http://mnergiz.blogspot.com.tr/
https://twitter.com/negizden


Erzincan Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
2008

İÇİNDEKİLER

İŞ ANALİZİ KAVRAMI VE TANIMI

Yapılacak işlerin ve bu işleri yapacak kişilerin özelliklerinin belirlenmesi kurumların varlıklarının devamı için bir zorunluluktur.

İŞ ANALİZİNDE GEREKLİ OLAN TEMEL KAVRAMLAR

***İş tanımı:** yerine getirilmesi gereken yükümlülükler bütünüdür.

*İş Şartnamesi: İşin yapısına göre eleman almanın belgesidir.

*Basit temel hareketler: Uzanma, tutma, kavrama, yerleştirme, düzenleme vb. iş için gerekli hareketlerin çalışan tarafından yapılabilmesi gerekmektedir.

***İş Etüdü:** İşlerin daha verimli yapılabilmesi amacıyla iş içeriğinin incelenmesidir. Gerekli olmayan faaliyet ve işlemlerin belirlenip ortadan kaldırılması iş etüdünün temelini oluşturur. Bu tür çalışmalara hareket ve zaman etüdü de denir.

***İş Unsurları:** işin en önemli, anlamlı, ve küçük parçalarıdır.

***Görev ünvanı ve pozisyonu**

***Görev**

***Görev yeri**

***İşlev**

***Meslek veya Uğraş**

*İş değerleme: işlerin birbirine göre sistematik ve sıralı olarak değerinin tespit edilmesidir. Dengeli bir ücret sistemi için yardımcı olur.

*İş sınıflandırma: Çalışma yaşamında yapılan işlerin iş yeri, iş kolu, iş türü ya da ücreti gibi kriterler göre yapılan ayrıma iş sınıflandırması denir.

İŞ ANALİZİNİN GELİŞİM SÜRECİ

1900-….

Bilimsel Yönetim Yaklaşımı-Frederick W. Taylor

1950-1960… Neo-Klasik Yönetim *(iş analizi çalışmalarında iş bölümü, standartlaşma, uzmanlaşmaya önem verilmiştir. İş bölümünün iş doyumu üzerinde olumsuz etkileri olunca bilim adamları iş genişletme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu gibi konulara yönelmişlerdir.)*

İş analizi sürecinin bilimsel ve sistematik olarak yapılması hem verimliliği hem de iş gören tatminini olumlu yönde etkiler.

İŞ ANALİZİNİ KİM NE ZAMAN YAPAR?

1.İŞ ANALİZİNİ KİM YAPAR?

Kurumun ya da işletmenin uzman kadrosu tarafından yapılabileceği gibi dışardan profesyonel şirketlere de yaptırılabilir.

İşletmenin durumu iyi ve müsait ise iş analizi çalışmalarının hem kurum içinde hem de kurum dışından gelen uzmanlarca yapılmasında yarar vardır.

İŞ ANALİZİ NE ZAMAN YAPILIR?

*İşletme kurulurken

*İş analizinin yapılması zorunlu olması durumunda

*Üç yılda bir yapılması

İŞ ANALİZİ SÜRECİ

1. İş analizi için hazırlık çalışmaları
2. İş analizini yapacak olanların seçimi ve eğitimi
3. Bilgi toplama ve yöntemlerinin belirlenmesi
4. İş analizinde yararlanılacak bilgilerin toplanması ve düzenlenmesi
5. Toplanan bilgilerin denetimi ve geçerliliğinin belirlenmesi
6. İş analizi yapılırken karşılaşılan sorunlar

İş analizi yapacakların sayısını belirleme işlemi:

A=I/ (G*S)

A:Analizi yapacak kişi sayısı

I:Görüşme yapılacak kişi sayısı

G:Analizcinin günlük yapacağı görüşme sayısı

S: Görüşme süresi

Bilgi ve Belge Toplama Yöntemlerinden Bazıları

1.Gözlem Yöntemi Kavramı ve Tanımı

-Doğrudan Gözlem

-Dolaylı Gözlem

*Gözlem yönteminin uygulamasında dikkat edilmesi gereken önemli noktalar

2.Anket Yöntemi

*Anket yönteminin uygulamasında dikkat edilmesi gereken önemli noktalar

3.Görüşme Yöntemi

-Yapılandırılmış görüşme

-Yapılandırılmamış görüşme

-Yarı yapılandırılmış görüşme

-Bireysel Görüşme

-Grupsal Görüşme

-İlk Amirle Görüşme

*Avantaj ve Dezavantajları

4.Karma Yöntemi

5.Performans Değerleme Yöntemi

6.Günlük Tutma Yöntemi

7.Teknik Konferans Yöntemi

8.Kritik Vakaları Belirleme Yöntemi

9.Başarı Kayıtlarını Tutma Yöntemi

10.Tartışma Yöntemi

11.İşin bizzat iş analisti tarafından yapılması

İŞ ANALİZİN AMAÇ VE FONKSİYONLARI

Amaçlar:

*Kurum ya da işletmenin gelecekte ihtiyaç duyduğu personeli ve bunların gereksinimlerini belirleyerek insan kaynakları planlamasını yapmak.

*Sorumluluk, yetki ve görevlerin kesin olarak sınırlarını bilmek.

*Personel alımlarında uyulacak temel ilkeleri ve kriterleri belirlemek.

*Kurum ya da İşletmenin örgütsel şemasını belirlemek ya da değişen görevlere göre yeniden oluşturmak.

*Çalışanların eğitim ihtiyacını belirleyip gerekli tedbirlerin alınmasını sağlamak.

*Performans değerlendirme standartlarını belirleyip buna göre adil bir ücret sistemi oluşturmak.

*Kurum ya da işletmelerin her pozisyonunda çalışanlar için kariyer planlarının yapılmasını sağlamak.

*Yapılan işler arasındaki ilişki ve iş yüklerinin dengesini sağlamak.

*Üretim için gerekli standartların belirlenmesini sağlamak.

*Çalışanların sağlıklı istatistiklerinin tutulmasını sağlamak.

*Olumsuz çalışma şartlarını ortadan kaldırmak.

İŞ ANALİZİNİN FONKSİYONLARI

*Kurum ya da işletmelerin örgütsel yapıları oluşturulurken alınan kurumsal kararlar için temel oluşturma,

*İş ve teknolojik dizaynın oluşturulmasında yarar sağlama,

*İş analizi, fazla bölümlenmiş ve standartlaştırılmış işler için hareket ve zaman etüdünün yapılmasına imkan tanır,

*Personel seçimi ve işe yerleştirmede temel kriter oluşturma,

*İş ve çalışanlar için eğitim programlarının oluşturulmasına temel teşkil edecek bilgiler sağlama,

*Çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde temel ölçüt oluşturma,

*Personel planlaması için gereken işgücü özelliklerini belirleme,

*Çalışanların yaptıkları işin karşılığı olan ücreti adil olarak almalarını sağlayan bir sistemin oluşmasını sağlamak,

*Çalışanların yaptıkları işle ilgili olumsuzlukları ve belirsizlikleri azaltmak ya da ortadan kaldırmak.

İŞ ANALİZİ KONUSUNDA İLERİ SÜRÜLEN YAKLAŞIMLAR

İş analizi konusunda iki yaklaşım öne sürülmüştür:

1.Geleneksel yaklaşım

Bu yaklaşım, var olan iş sistemlerinin incelenmesinin verimliliği önemli derecede artırdığını savunur. Çünkü mevcut iş ve görevlerin incelenmesindeki amaç, gereksiz hareketleri ve zaman kaybını belirleyip önlemektir. Olumsuzluklar ortadan kaldırılınca işler istenilen biçimde yapılır ve sonuçta verimlilik artar.

Geleneksel yaklaşımda süreç 4 aşamalıdır:

*Eleme Aşaması: Yapılan gözlme sonucunda işle ilgili olmayan gereksiz faaliyet ve unsurlar ortadan kaldırılır.

*Kombinasyon Aşaması: Bu aşamada görev ve sorumlulukların temel unsurları birbirleriyle birleştirilerek uyumlu hale getirilir. Bu aşamada temel amaç, yapılan işin unsurları birbirleriyle bütünleştirilirken aradaki gereksiz iş basamaklarının ortadan kaldırılmasıdır.

*Yeniden düzenleme aşaması: Bu aşamada, eleme ve bütünleştirme aşamalarından sonra karar verilen unsurlar elden geldiğince düzenli bir sıraya konulur.

*Basitleştirme aşaması: İşin her bir unsuru en az emekle gerçekleştirilebilecek seviyeye getirilir.

Bütün bu aşamaların temel amacı, işle ilgili gereksiz unsurlar ve faaliyetler elimine edilerek en az emekle en fazla ürün ya da hizmet elde etmektir.

2.Stratejik yaklaşım: Geleneksel yaklaşım mevcut iş durumunu ele alırken, stratejik yaklaşım, gelecekteki işlerin analizlerini yapmayı hedeflemektedir. Stratejik yaklaşımda temel amaç, işlerin en düşük seviyede gerçekleştirilmesinin yollarını aramaktır.



İş Analizi Sürecinde Dikkat Edilmesi Gereken Önemli Noktalar

*Yönetim kademelerinde yer alan kişiler iş analizi uzmanlarına destek olmalıdır.

*İş analizi için toplana bilgilerin hem denetimlerinin hem de geçerlilik ve güvenilirliklerinin test edilmesi gerekir.

*Teknolojik ve yönetsel anlamda gerçekleşen değişimlere göre iş tanım ve gereklerinin sürekli yenilenmesi gerekmektedir.

*Yapılan değişikliklerin çalışanlara bildirilmesi tedirginlik ve verimsizlik riskini azaltır.



İŞ TASARIMI (İŞ DİZAYNI) KAVRAMI

İş tasarımı, yapılacak işlerin içerik ve birbirleri ile olan ilişkilerini ifade eden bir kavramdır. İş tasarımı ile iş analizi birbiri ile yakından ilişkilidir. İş tasarımı iş analizinin tamamlanmasından sonra gerçekleşen bir süreçtir.

Yapılan işlerin aynı biçimde tekrarlanması, monoton ve sıkıcı olması çalışanlarda olumsuzluk yaratmakta, bu durum moral ve motivasyon düşüklüğüne neden olmaktadır.

Moral ve motivasyonu düşen işgörenlerde işe devamsızlık, işe geç gelme, iş arkadaşları ile geçimsizlikler, işten ve yönetimden şikayet etme gibi olumsuz davranış görülmeye başlayınca işim içeriği ve işi yapanlar üzerine araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Sonuç olarak, iş tasarımı konusu günümüzün modern örgütleri için oldukça önemli bir hale gelmiştir.

Job Design





İŞ TASARIMI

*Yapılan işlerin içerik ve aralarındaki ilişkilerin belirlenmesi sürecidir.

*İş tasarımı belirli bir işin çalışanlar tarafından nasıl yapılacağını ve hangi görevlerin gerçekleştirileceğinin belirlenmesidir.

*Örgütü ve işi oluşturan yapısal unsurların düzenli ve uygun bir biçimde birbiriyle koordineli hale getirilmesi için yapılan faaliyetlerin tümüdür.

*İş tasarımı, iş ve çalışanı birbirine uyumlu hale getirmek için işin içeriğini ve kişinin yaptığı işin değişmesiyle ilgili yapılan faaliyetlerin tümüdür.

İŞ TASARIMI YAPILIRKEN DİKKATE ALINMASI GEREKEN TEMEL FAKTÖRLER

*İş tasarımı bilimsel yöntemlerden yararlanılarak gerçekleştirilen bir süreçtir. Dikkat edilmesi gereken faktörler 3 ana başlık altında incelenebilir:

1.Davranışsal Faktörler

2.Kurumsal Faktörler

3.Çevresel Faktörler

İş Tasarımı Yöntemleri

*İş Basitleştirme Yöntemleri
*İş Rotasyonu Yöntemi
*İş Genişletme Yöntemi
*İş Zenginleştirme Yöntemi
*İş Özellikleri Yöntemi (Beceri türleri, görevin tanımı, görevin önemi, serbestlik, geri bildirim)
*Kalite Çemberleri Yöntemi
*Süreç Yenileme Yöntemi
*Öğrenen Bürokrasiler Yöntemi



İş Tasarımı Konusunda İleri Sürülen Alternatif Yöntemler

***Standart Çalışma Programları**
***Esnek Zamanlı Çalışma Programları**
-Sıkıştırılmış iş haftaları programı
-Part-time çalışma programı
-Çağrıya dayaşı çalışma programı
-İş paylaşım programı
***Tele Çalışma Programı**
***Görev Revizyonu Programı**
***Sosyal Bilgilendirme Programı**
***Disiplinlerarası yaklaşım**

DİSİPLİNLERRASI YAKLAŞIM

Michael Campion ve Paul Thayer, iş tasarımı sürecine disiplinlerarası anlayışı dahil etmişlerdir. İleri sürdükleri yaklaşımlarını geleneksel anlayış üzerine kurmuşlar ancak iş çevresinin sosyal boyutları üzerinde fazla durmamışlardır. Geliştirdikleri bu modelde yer verdikleri yaklaşımları 4 ana başlıkta el alıp incelemişlerdir:

A-Mekanistik yaklaşım: Bu yaklaşım Bilimsel Yönetim anlayışındaki işin basitleştirilmesi ve iş karakteristikleri yaklaşımının özelliklerini taşımaktadır. Bu yaklaşımda eğitim süreci azalırken personel kullanımında bir artış söz konusudur. Buna karşılık, çalışanların iş tatmini ve motivasyonları düşüktür. Bu da işe devamsızlığın artmasına sebep olmaktadır.

B.Güdüsel yaklaşım: Bu yaklaşım da Bilimsel Yönetim anlayışındaki işin basitleştirilmesi ve iş karakteristikleri yaklaşımının özelliklerini taşımaktadır. Bu yaklaşımın uygulanmasının sonucunda şunlar görülür:

Çalışanların iş tatmini, motivasyonu, kararlara katılımları ve performansları yüksek ve işe devamsızlık ise düşüktür.

C.Biyolojik Yaklaşım: Bu yaklaşımda çalışma ortamının fiziksel şartları ile çalışanların etkileşimleri üzerinde çok durulmaktadır. Örneğin iş yapılırken çalışanların hangi kaslarının güçlü olması gereklidir. İşin yapılması sırasında işgörenlerin kullandıkları aletler, işin kendisi ve çalışma ortamının şartlarının ergonomik açıdan ele alınıp yeniden tasarlanması gerekir.

D.Algısal/Motor Yaklaşım: Bu yaklaşım, daha çok çalışanların algı ve motor yetenekleri üzerinde durur. Algısal/Motor yaklaşımı çok operasyonel ve teknik işlerdeki çalışanların ilgisi, dikkati, konsantrasyonu ve bunları azaltan faktörler üzerinde önemle durur. Bilgisayar operatörlerinin çalışmaları ve veri girişleri, bu yaklaşım için önem arz eden uygulama alanlarının başında gelmektedir.

Michael Campion ve Paul Thayer bu yaklaşımlarla ilgili şunları söylemişlerdir. Bu yaklaşım gerekli ancak iş tasarımı için hiçbir yaklaşımın tek başına işlerin tasarlanamamasının neden olduğu performans problemlerini ortadan kaldıramadığı düşüncesini kabul ederler.

Disiplinlerarası yaklaşım, işleri tasarlayanlara istedikleri sonuçlara ulaşabilmeleri için gerekli olan diğer alternatifleri de dikkate almaları gerektiğini söyler.

Eğer iş tasarımı konusunda diğer alternatifler sunulmazsa yapılan işler yanlış tasarlanır.

Sonuçta çalışanların performansı düşük çıkar.

EK DERS

PETER PRENSİBİ

BEDİR

PETER PRENSİBİ

BÜTÜN İŞLER NİÇİN HEP YANLIŞ OLUYOR ?

Dr. L. J. PETER & R. HULL



***

*Bir hiyerarşide her müstahdem kendi ehliyetsizlik seviyesine yükselmek eğilimindedir.

***

***

*Zamanla, her mevki, bu mekiin gerektirdiği görevleri ifa etmeye ehli olmayan bir müstahdem tarafından işgal olunmaya mütemayildir.

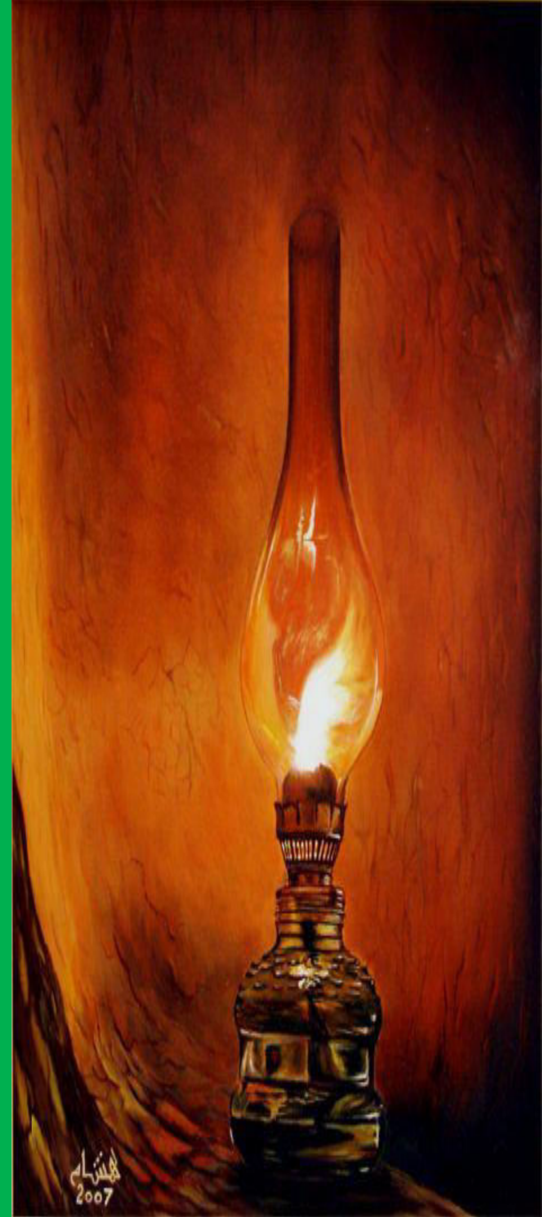
***

BAY N. BEEKER

Bay N. Beeker ehliyetli bir öğrenciydi ve sevilen bir fen bilgisi öğretmeni oldu. Verdiği dersler ve labaratuvar çalışmaları şevklendiriciydi. Bay Beeker büro işlerinde pek başarılı değildi ama onun bu zayıf tarafı, üstlerinin nazarında, öğretmenlikteki başarısı ile telafi edilmekteydi.

Beeker terfi ettirildi. Fen departmanının başına getirildi. Burada bütün fenni techizatı sipariş etmek ve mufassal kayıtlar düzenlemek zorundaydı. Ehliyetsizliği aşikardı! Çünkü üç yıldan beri Bunsen gaz lambaları sipariş etmekle birlikte bunları birleştiren tüpleri ısmarlamamıştır. Eski tüpler bozuldukça her geçen gün işe yarayan gaz lambalarının sayısı azalmakta, buna karşılık yeni lambalar raflarda yığılı durmaktadır.

Beeker'ın bir daha terfi ettirilmesi düşünülemez. Getirildiği son mevkide ehliyetsizdir.



DESPOT

Öğrenci, öğretmen, departman şefi, müdür yardımcısı ve müdür olarak ehliyetini ispat etmiş olan R. Driver eğitim genel müdür yardımcılığına getirilmişti. Daha önceleri bütün görevi okul yönetim kurulunun politikasını yorumlamaktı ve bunu da okulunda başarılı bir şekilde uygulamıştı. Şimdiyse, eğitim genel müdür yardımcısı olarak, demokratik usullerle yönetim kurulunun siyaset planlama tartışmalarına katılmak zorundaydı.

Fakat Driver, demokratik usullerden hiç hoşlanmamaktadır. Biz uzmanlık mevkiinde bulunduğu hususunda ısrarlıdır. Öğretmenlik yaparken öğrencilerine nasıl ders verdiyse şimdi de yönetim kurulu üyelerine ders vermektedir. Müdür iken emrindekileri nasıl ezdiyse şimdi de yönetim kurulu üyelerini ezmeye çalışmaktadır.

Yönetim kurulu, Driver'ı artık ehliyetsiz bir eğitim genel müdür yardımcısı olarak görmektedir.

Bir daha terfi ettirilmeyecektir.

Herhangi bir hiyerarşide buna benzer örnekler bulabilirsiniz. Çalıştığınız yerde çevrenize bakın ve ehliyetsizlik seviyesine ulaşmış olan kişileri tespit edin. Göreceksiniz ki her hiyerarşide **krema ekşiyinceye kadar kabarır.**

Aynaya bakın ve sorun…

FARKLI TERFİ MODELLERİ



PERKÜSYON YÜKSELMESİ

«Walt Blockett'in terfi işine ne dersin? Son derece ehliyetsiz birisiydi. Tam bir beceriksiz. Bu yüzden idare onu üst kata attı. Yolu kapatmasın diye.»

*Sahte bir terfi şeklidir.

*Yükselmeye namzet kişilerden oluşan lüzumsuz bir birikmenin, büyümekte olan her kuruluşun başlıca özelliğini gösterir.

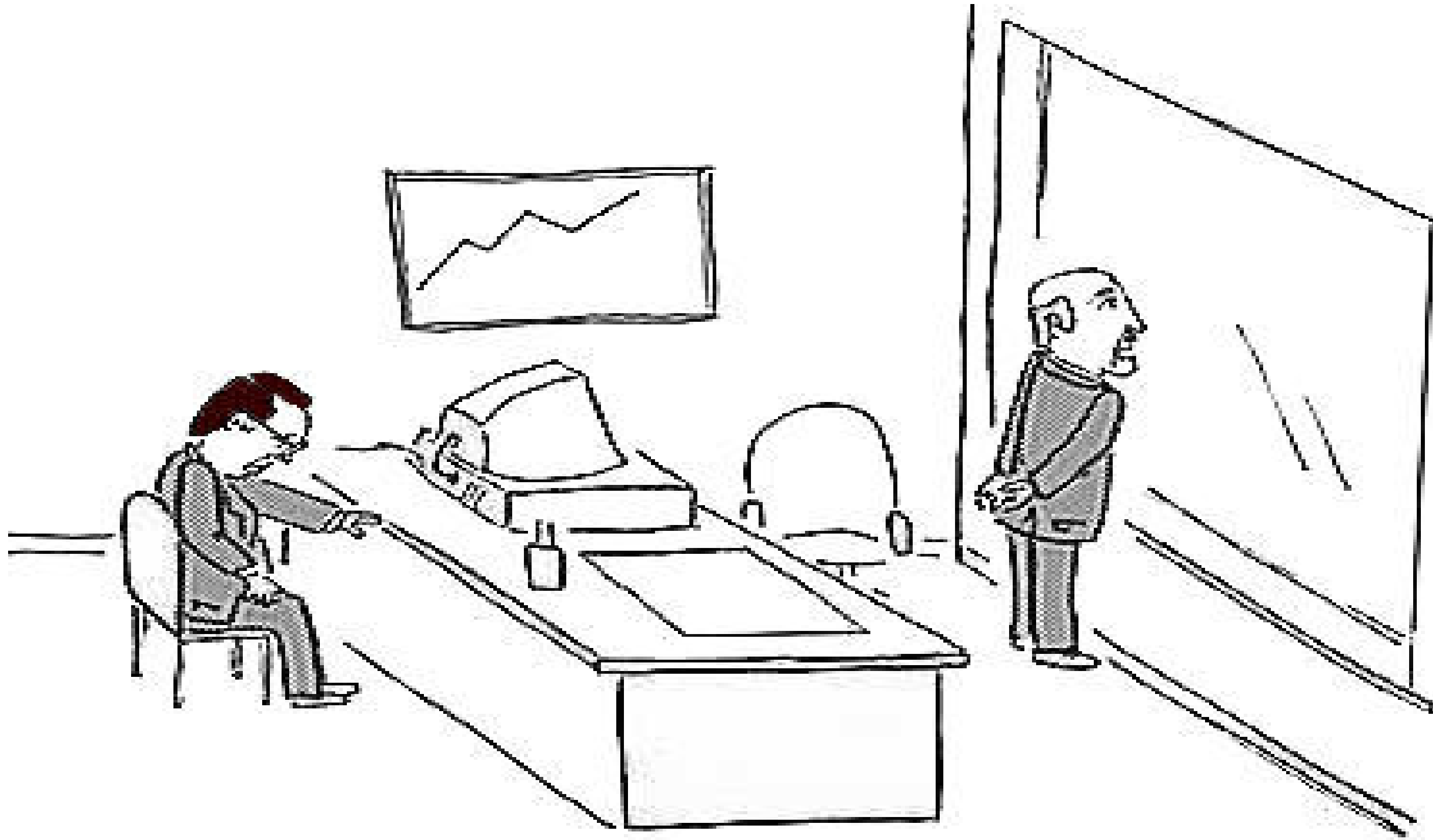
*Perküsyon terfisi, çalışanlara ayakbağı olan kişilerin tasfiye edilmesi amacıyla kullanılabilmektedir.

YATAY ARABESK

*Ehliyetsiz müstahdeme rütbesi yükseltilmeden –hatta bazen maaşına zam yapılmadan- yeni ve uzun bir unvan verilir ve binanın ücra köşesindeki bir büroya gönderilir.



*Çoğu hiyerarşide üstün derecede ehliyetin ehliyetsizlikten daha tahammül edilemez bir durum olduğunu göstermektedir.



Sıradan bir ehliyetsizlik işe son verilmesi için sebep teşkil etmemektedir: bu sadece terfiye engel bir durumdur.

Üstün derecede ehliyet ise çok zaman işten atılmakla sonuçlanır. Çünkü bu durum, hiyerarşiyi bozmakta , dolayısıyla hiyerarşik hayatın ilk emrini çiğnemektedir: **«hiyerarşi muhafaza edilmelidir»**



Hiyerarşik Dökülme

Üstün derecedeki müstahdem ve aşırı ehliyetsizler işlerini kaybetme eğilimindedir. Bunlar işe girdikten kısa bir süre sonra aynı sebepten işten çıkarılırlar.



Takipçiler ve Liderler

*İyi bir lider olmak için iyi bir takipçi olmalısınız



TEŞEKKÜR EDERİM

- Arş. Gör. Muhammet NEGİZ
- Erzincan Üniversitesi İİBF İşletme
- https://www.facebook.com/Muhammet.Negiz http://mnergiz.blogspot.com.tr/
- https://twitter.com/muhaner

KAYNAK

*Salih Güney, İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayınevi, 1. Basım, Eylül 2014.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
MUHAMMET NEGİZ

ÜNİTE 6

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Personel Eğitimi ve Geliştirme

Muhammet NEGİZ
Erzincan Üniversitesi İİBF İşletme
https://www.facebook.com/Muhammet.Negiz
http://mnergiz.blogspot.com.tr/
https://twitter.com/negizden


Erzincan Üniversitesi
2008
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

İÇİNDEKİLER

PERSONEL EĞİTİMİ VE GELİŞTİRMEDE TEMEL KAVRAMLAR

A. Eğitim Kavramı ve Tanımı

B. Öğretim Kavramı ve Tanımı

C. Öğrenme Kavramı ve Tanımı

D. Yetiştirme Kavramı ve Tanımı

E. Geliştirme Kavramı ve Tanımı

Eğitim ve Geliştirmenin Önemi

1. Eğitim ve Geliştirmenin Çalışanlar Açısından Önemi
2. Eğitim ve Geliştirmenin İşletmeler Açısından Önemi

Eğitim ve Geliştirmenin Temel Amaçları

*İşgörenlerin, yeterlilik ve performanslarını geliştirmek,

*İşgörenlerin, yetersiz ya da eksik olan yönlerini tamamlamak,

*İşletmelerin gelecekte ihtiyaç duyacakları insan gücünü iç kaynaklardan temin etmek,

*Çalışanların amaçlarıyla kurumsal amaçları uyumlu hale getirmek,

*Yeni işe başlama, atanma ya da yükselme durumunda olan çalışanlara, yeni işlerini yapabilmeleri için gerekli olan bilgi, beceri ve yetenekleri kazandırma,

*Çalışanlarda görev ve sorumluluk bilincini geliştirmek,

*Çalışanların arasındaki iletişimi sağlıklı kılmak,

*Çalışanların moral ve motivasyonlarını yükseltmek,

*Çalışma metotlarında gelişmeler sağlama,

*Kurum ve işletmelerde kontrol ve denetim faaliyetlerini en aza indirmek.

Eğitim ve Geliştirmenin Yararları

*Öğrenme giderlerini en aza indirir,
*Öğrenme zamanını kısaltır,
*Hataları ve başarısızlığı en aza indirir,
*İşe yeni başlayanların ya da makamları yükselenlerin kısa sürede işe ve makamına uyum göstermelerini ve verimli olmalarını sağlar,
*Kurumsal ilke ve kurallara uyumu hızlandırır,
*Çalışanların görevlerini bir sorumluluk bilinci içinde yapmalarını sağlar,
*Çalışanların örgütsel ve mesleksel bağlılıklarını artırır,
*Devamsızlık, işten ayrılma ve işgücü devrini azaltır,
*Çalışanların işlerinden tatmin olmalarını sağlar,
*Çalışanların yetkinliklerinin gelişimini sağlayarak işletmelerin rekabet üstünlüğünü ele geçirmelerini sağlar,
*Kurum kültürünün oluşumuna katkıda bulunur.

Eğitim ve Geliştirmeyi Etkileyen Temel Faktörler

*Tepe yönetiminin destekleyici anlayışı,

*Ara kademe yöneticilerin ve uzmanların desteği,

*Teknolojik yapı,

*Kurumsal Karmaşıklık,

*Ücret Politikaları

Eğitim ve Geliştirme Süreci

1. Eğitim ve Geliştirme İhtiyacının Belirlenmesi
2. Eğitim ve Geliştirme Programının Planlanması ve Hazırlanması
3. Eğitim ve Geliştirme Bütçesinin Hazırlanması
4. Eğitim ve Geliştirme Programının Uygulanması ve Yönetilmesi
5. Eğitim ve Geliştirme Sonuçlarının Değerlendirilmesi

*Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

*Eğitim Hedeflerinin Belirlenmesi

*Eğitim İçeriğinin Belirlenmesi

*Eğitimcilerin ve Eğitileceklerin Belirlenmesi

*Eğitim Politikaları
*Eğitimin temel ilkeleri
-Eğitimde Devamlılık İlkesi
-Eğitimde Fırsat Eşitliği İlkesi
-Eğitimde Yararlılık İlkesi
-Eğitimde Katılım İlkesi
-Eğitimde Planlılık İlkesi
-Eğiticilerin Eğitimi İlkesi
*Eğitimin Planlanması
*Eğitim Uygulamaları

Eğitim Yöntemleri ve Teknikleri

1.Eğitim Yöntemleri

a.İşbaşında kullanılan eğitim yöntemleri

-Dört aşama eğitimi Yöntemi

-Çıraklık Eğitim Yöntemi

-Staj Yaparak Eğitim Alma Yöntemi

-İş Değiştirme (Rotasyon) Eğitim Yöntemi

-Koçluk (Yönlendirme)Eğitim Yöntemi

-Mentorluk Eğitim Yöntemi

-Davranış Modelleme Eğitim Yöntemi

-Eylem Öğrenme Eğitim Yöntemi

-Proje ve Komitelerde Görev Alma Eğitim Yöntemi

b.İş Dışında Kullanılan Eğitim Yöntemi

-Panel Eğitim Yöntemi

-Sınıf Ortamında Eğitim Yöntemi

-Rol Oynama Eğitim Yöntemi

-Örnek Olay Eğitim Yöntemi

-Simülasyon Eğitim Yöntemi

-Duyarlılık Eğitim Yöntemi (T-Grup)

Eğitim Teknikleri

-Multimedya Eğitim Tekniği

-Bilgisayarlı Destekli Eğitim Tekniği

-Görsel-İşitsel Eğitim Tekniği

-Uzaktan Eğitim Tekniği

-Web temelli eğitim tekniği

TEŞEKKÜR EDERİM

- Arş. Gör. Muhammet NEGİZ
- Erzincan Üniversitesi İİBF İşletme
- https://www.facebook.com/Muhammet.Negiz http://mnergiz.blogspot.com.tr/
- https://twitter.com/muhaner

KAYNAK

*Salih Güney, İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayınevi, 1. Basım, Eylül 2014.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

MUHAMMET NEGİZ

ÜNİTE 7

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Kariyer Planlama, Geliştirme ve Yönetimi

Muhammet NEGİZ
Erzincan Üniversitesi İİBF İşletme
https://www.facebook.com/Muhammet.Negiz
http://mnergiz.blogspot.com.tr/
https://twitter.com/negizden


Erzincan Üniversitesi
2008
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

İÇİNDEKİLER

Kariyer Kavramı, Tanımı, Önemi, Aşamaları, Yararları

A.Kariyer kavramı ve tanımı

B.Kariyerin Önemi

-Çalışanlar açısından önemi

-Kurumlar açısından önemi

C.Kariyerin Aşamaları

1.Keşfetme (Kişinin kendini tanıması) aşaması

2.Oluşturma aşaması

3.Devam ettirme aşaması

4.Kariyer sonu aşaması

5.Kariyer azalması (emeklilik) aşaması

Kariyer Planlaması Kavramı, Tanımı, Önemi, Amacı, Yaraları, Süreci, Yöntemleri

A.Kariyer Planlaması Kavramı Tanımı

B.Kariyer Planlamasının Önemi

C.Kariyer Planlamasının Amacı

1.İnsan gücünün etkin ve verimli kullanılması
2.Çalışanların yükselme isteklerini karşılamak için onları değerlendirmek
3.Yeni ya da farklı alanlarda çalışmaya başlayanların değerlendirilmesi
4.Kariyer imkanları sayesinde performansın artırılması
5.Çalışanların işe ve kuruma olan bağlılıklarının artırılması
6.Kariyer imkanları sayesinde çalışanların eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının daha iyi tespit edilebilmesi

Kariyer Planlamasının Yararları

1. Kariyer Planlamasının Çalışanlara Yararları
2. Kariyer Planlamasının Kuruma Yararları

KARİYER PLANLAMA SÜRECİ

Bireysel Kariyer Planlama Süreci

-Bireyin kendini tanıması

-Kariyer imkan ve fırsatlarının tespit edilmesi

-Bireysel kariyer hedeflerinin belirlenmesi

-Bireysel kariyer planlarının hazırlanması

-Hazırlanan Bireysel Kariyer Planlarının Gereğinin Yapılması

Örgütsel Kariyer Planlama Süreci

*Örgütsel değerlendirme
*İnsan kaynakları planlaması ile kariyer geliştirmeyi uyumlu hale getirme
*Çalışanları örgütsel kariyer imkanları konusunda bilgilendirme ve kariyer danışmanlığı
*Kariyer hedeflerini belirleme
*Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi
*Çalışanların iş tecrübelerinin artırılması
*Yönetimin desteklenmesi
*Kariyere yönelik eğitim verme

KARİYER PLANLAMA YOL VE YÖNTEMLERİ

1. Kariyer Merkezleri
2. Kariyer Danışmanlığı
3. Başarı Değerlendirme
4. Grup Çalışmaları
5. Psikolojik Değerlendirme
6. Koçluk
7. Atölyeler
8. Bireysel Gelişime Katkı Sağlayan Dokümanlar
9. Eğitim

Kariyer Geliştirme Kavramı, tanımı, önemi yararları, kariyer yapmada ve gelişiminde etkili olan faktörler

A.Kariyer geliştirme kavramı ve tanımı

B.Kariyer geliştirmenin önemi

C.Kariyer geliştirmenin yararları

D.Kariyer Geliştirmede etkili olan faktörler

-Başarı ve başarıyı ortaya koyma

-Nitelikler

-İşletmenin tanınırlığı

-Nepotizm

-Rehberler

-Yağcılık

-Gelişme kaydetme

-Uluslararası tecrübe

-Dil Faktörü

-Amaç Oluşturma

-Dış Görünüm

Kariyer Yönetimi Kavramı, tanımı, amacı, önemi, modelleri ve sistemleri

A. Kariyer Yönetimi Kavramı ve Tanımı
B. Kariyer Yönetiminin Amacı
C. Kariyer Yönetiminin Önemi
D. Kariyer Yönetiminde Etkili Olan Faktörler

-Personelin etkisi,

-Yöneticilerin etkisi,

-İK departmanının etkisi.

Kariyer Modelleri

1.Genel Olarak Kariyer Modelleri

a.Durgun-durum kariyer modeli

b.Doğrusal kariyer modeli

c.Sarmal kariyer modeli

d.Geçici kariyer modeli

2.Kariyer Yönetim Modelleri

a-Akademik model

b-Kulüp modeli

c-Takım modeli

d-Kale modeli

Kariyer Yönetim Sistemleri

*Çalışanın kendini değerlendirmesi

*Uygunluk kontrolü

*Hedef belirleme

*Hareket planlaması

Kariyer Konusunda Yeni Yaklaşımlar

*Sınırsız kariyer yaklaşımı

*İki aşamalı kariyer yaklaşımı

*Esnek kariyer yaklaşım

*Portföy kariyer yaklaşımı

Kariyer Konusunda Karşılaşılan Temel Sorunlar

*Kariyer Platosu

*Çift Kariyerlilik

*Çift Kariyerli Eşler

*Cam Tavan

*Ay Işığı

*Bilgi, beceri ve yeteneğin değişim ve gelişmenin gerisinde kalması

TEŞEKKÜR EDERİM

- Arş. Gör. Muhammet NEGİZ
- Erzincan Üniversitesi İİBF İşletme
- https://www.facebook.com/Muhammet.Negiz http://mnergiz.blogspot.com.tr/
- https://twitter.com/muhaner

KAYNAK

*Salih Güney, İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayınevi, 1. Basım, Eylül 2014.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
MUHAMMET NEGİZ

ÜNİTE 8

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

PERFORMANS DEĞERLEME

Muhammet NEGİZ
Erzincan Üniversitesi İİBF İşletme
https://www.facebook.com/Muhammet.Negiz
http://mnergiz.blogspot.com.tr/
https://twitter.com/negizden



Erzincan Üniversitesi
2008
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

PERFORMANS KAVRAMI



PERFORMANS DEĞERLEMENİN ÖNEMİ

*Çalışanlar açısından önemi

*Yöneticiler açısından önemi

*Kurum açısından önemi



PERFORMANS DEĞERLEMENİN TEMEL AMAÇLARI

-Çalışanlara performansları hakkında bilgi vermek,

-Çalışanlara yaptıkları iş ve başarıları konusunda bilgi vererek moral ve motivasyonlarını yükseltmek,

-Yüksek düzeyde performans gösterenlerin üst düzey görevler için gelişimini sağlamak,

-Performans düzeyleri hakkında bilgilendirilen işgörenlerin kendilerini nasıl geliştirecekleri konusunda bilinçlendirmek.

PERFORMANS DEĞERLEMENİN YARARLARI

-Çalışanlar için yararları

-Yöneticiler için yararları

-İşletmeler için yararları

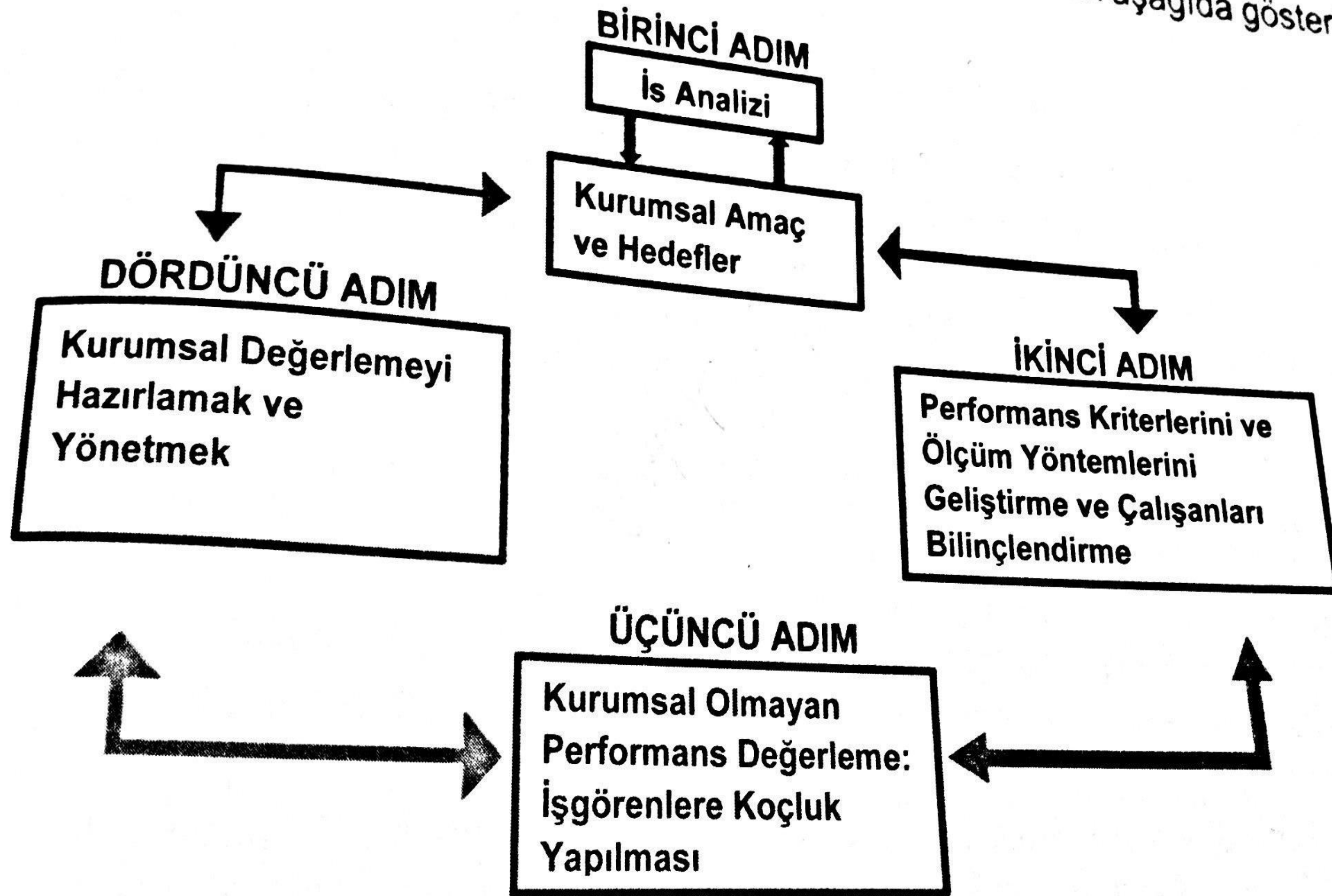


PERFORMANS DEĞERLEMENİN FONKSİYONLARI

-Çalışanların kendilerini tanıma imkanı sağlamak
-Yöneticilerin yönetim tarzı hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlamak
-İş ve çalışan uyumunu sağlamak
-Kurumsal amaç ve değerleri uyumlu hale getirmek
-Performans konusunda geri bildirim sağlamak
-Gerçekçi ödül sisteminin kurulmasını sağlamak
-Çalışan, işveren ve yönetim arasında sağlıklı iletişimi sağlamak
-İnsan kaynakları uygulamalarının geçerliliğini sağlamak
-Düşük performanslı çalışanların işine son verilmesi
-Yasal olarak performans değerleme sonuçlarının kanıt olarak kullanılması.

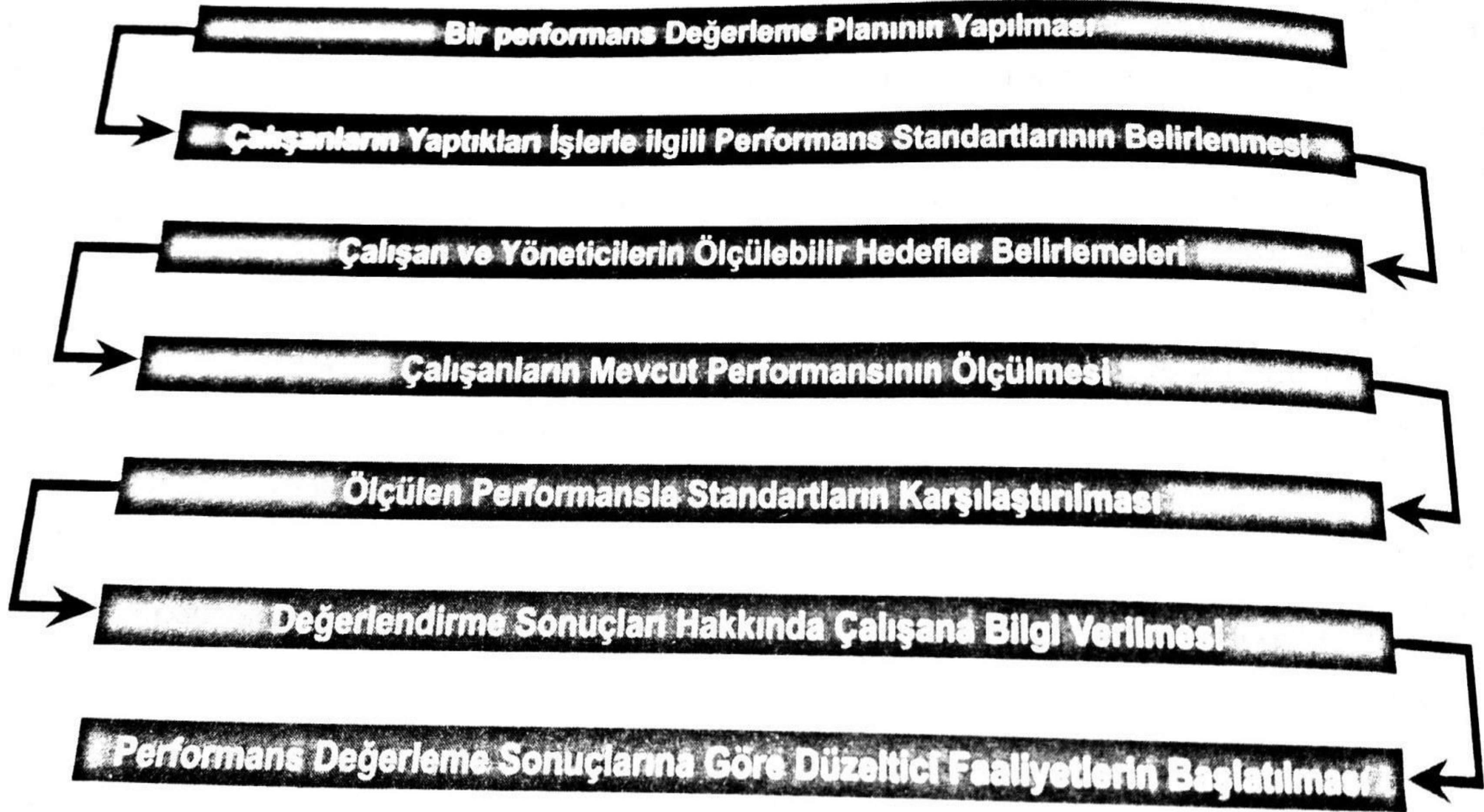
PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİ

... yardımcı olan ... şematik olarak aşağıda gösterilmiştir[40]:



Şekil 1: Performans Sürecinin Temel Adımları

PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİNİN AŞAMALARI



Şekil 2: Performans Değerleme Sürecinin Aşamaları

PERFORMANS DEĞERLEME KİMLER TARAFINDAN YAPILIR?

-Çalışanın kendisini değerlemesi

-İlk amir tarafından değerleme yapılması

-Aynı ya da birbiri ile ilişkili olan işi yapan bireylerin birbirini değerlemesi

-Uzmanlar tarafından yapılması

-Astların amirlerinin performansını değerlemesi

-Müşterilerin performans değerlemesi yapması

PERFORMANS DEĞERLERME KRİTERLERİ

-Çalışanlar, yönetim ve işletme sahibi tarafından performans değerleme sürecinin desteklenmesi,

-Performans değerleme iyileştirme odaklı olmalıdır,

-Performans değerleme planının yapılması gereklidir,

-Performans değerleme ile ilgili amaç ve hedefler belirlenmeli, kaydedilmeli ve izlenmelidir,

-Performans değerleme çalışanları korkutmamalıdır,

-Uzmanlar tarafından yapılmalıdır.

-Sonuçlar çalışanlara bildirilmelidir.

-Yüksek performans ödül, düşük performans uyarı şeklinde olmalıdır.

Performans Değerleme Kriterleri

-Kriterler birbiri ile uyumlu olmalıdır,

-Uygulanabilir olmalıdır,

-Çalışanlar ve işletmelerin gelecekteki durumları için gerekli bilgiyi sağlayabilmelidir.

-Neyi, nasıl, niçin ölçtüğü konusunda şüphe içermemelidir.

-İşletmenin hiyerarşik yapısına uygun olmalıdır.

-Çalışanların ve işletmelerin gelişimine uygun olmalıdır.

-Her kademedeki yönetim için uygun olmalıdır.

-Neden ve sonuç arasındaki ilişkiyi kurabilecek özellikte olmalıdır.

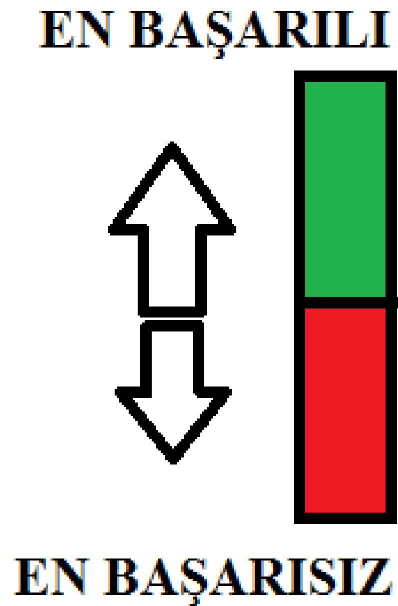
-Gelişimi, ilerlemeyi devamlı sağlayacak özellikte olmalıdır.

-Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına uygun olmalıdır.

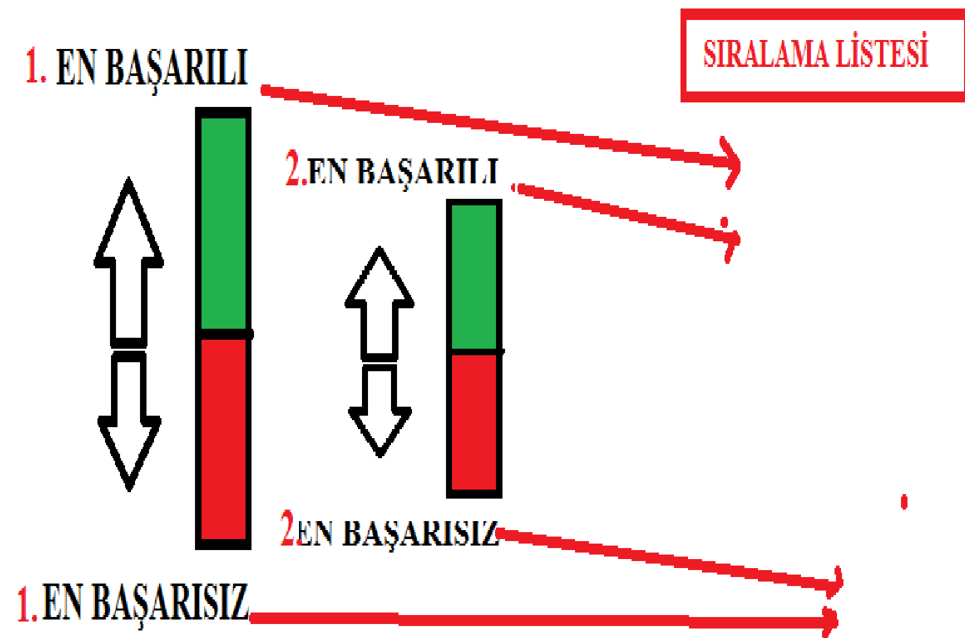
-İşletme politikası ve stratejik planları ile uyumlu olmalıdır.

GELENEKSEL PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ

BASİT SIRALAMA YÖNTEMİ



SEÇENEKLİ SIRALAMA YÖNTEMİ



Grafik yöntemi

Tablo 1: Grafik Değerleme Tablosu

BÖLÜM:					
DEĞERLENDİRİCİ:					
ÇALIŞANIN ADI SOYADI:	DEĞERLEME ZAMANI:				
	ÖLÇEK				
	Çok Başarılı	Başarılı	Normal	Başarısız	Çok Başarısız
SEMRA GÜNEY					
AYŞE BİHTER GÜNEY					
BORA GÜNEY					
MEHMET GÜNEY					
ERDAL GÜNEY					
FETHİYE GÜNEY					
FATOŞ GÜNEY					
REŞİT GÜNEY					

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, age., s.202.

Puanlama Yöntemi

Tablo 2: Standart Puanlandırma Cetveli

Çalışanın Adı Soyadı:						**Bölümü:**	
Değerlendirmeyi Yapan:						**Değerlendirme Tarihi**	
İşin Kısaca Tanımı:							
Başarı Kriterleri	**Dereceler**					**Değerlendirmeyi Yapanın Notu**	
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**Birinci Amir**	**İkinci Amir**
1. İş Bilgisi: Sahip olduğu teorik ve pratik bilgilerin yeterliliği							
2. Karar Verme: Kararların zamanında ve etkin verilmesi							
3. Planlama Yapabilme: Kendi işini planlaması ve düzenlemesi							
4. Kaynak Kullanımı: İşgücü ve kaynakların doğru kullanımı							
5. Sözlü İletişim Kurma Becerisi: İkna edici olma, kendisini dinletebilme							
6. Yazılı İletişim Kurma Becerisi: Açık ve anlaşılır yazı yazma							
7. Mesleki Nitelikler: Giyim, tutum, işbirliği anlayışı							
8. Sosyal İlişkiler: Çevresi ile uyum sağlama ve saygılı davranma							

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, age., s.204.

Tablo 3: Davranışa Dayalı Puanlandırma Cetveli

İŞ İLİŞKİLERİ		
Çalışma grubu ve diğer çalışanlarla ilişkileri çok iyidir	**1**	
	2	Çalışma grubu ve diğer personel ile ilişkileri tatmin edici düzeydedir.
Çalışma grubu ve diğer personelle işin gerektirdiği şekilde işbirliği yapmaktadır	**3**	
	4	Diğer çalışanlarla ilişkileri vasattır
Çalışma grubu ve diğer çalışanlarla ilişkilerine bazı sorunlar yaşamaktadır	**5**	
	6	Diğer çalışanlarla ilişki kurma ve devam ettirmede başarılı değildir
Diğer çalışanlarla ilişki kurma ve devam ettirmede oldukça başarısızdır.	**7**	

Kaynak: Zeki Şenyayla, "Emniyet Teşkilatında Performans Değerlendirmesi Samsun İl Emniyet Müdürlüğü Örneği", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, T.C. Polis Akademisi, Güvenlik Birimleri Enstitüsü, 2005, ss.21-23

KARŞILAŞTIRMA YÖNTEMİ

Tablo 4: İkili Karşılaştırma Tablosu

	1	2	3	4	5	6	7	8
1		+	-	-	-	-	+	+
2	-	-	-	-	-	-	-	-
3	+	+		+	+	-	-	+
4	+	+	-		+	+	+	+
5	+	+	-	-		-	-	-
6	+	+	+	-	+		+	+
7	-	+	+	-	+	-		+
8	-	+	-	-	+	-	-	

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, age., s.200.

KONROL LİSTELERİ YÖNTEMİ

... olarak karşılıklarını bilmezler. Çünkü puan-
... departmanı tarafından yapılır. Toplanan puanlar işlemi
... performansı hakkında raporlar yazılmaya başlanır.
... rol listesi (Tablo 5) ve zorunlu seçim yönteminin (Tablo 6) tabloları aşağıda
verilmiştir[48]:

Tablo 5: Standart Kontrol Listesi

İŞİN KALİTESİ (MİKTAR ÖNEMSEMEDEN)
Çok Düzenli ve Yanlışsız Çalışan
Bazı Hatalar Yapabilir Ama Çok İyi Bir Çalışan
Yeterli Bir Çalışan Ama Gelişmeye İhtiyacı Var
Temel Şartları Ancak Karşılıyor Ama Sıkça Hatalar Yapıyor
Temel Standartların Altında ve Sıkı Bir Denetlemeyi Gerektiriyor.
İŞİN MİKTARI (KALİTEYİ ÖNEMSEMEDEN)
Üstün Derecede
Ortalama Derecenin Üzerinde
Ortalama Miktarda
Temel Standartları Ancak Karşılıyor
Temel Standartların Altında Daha Çok Gelişmeye İhtiyacı Var
İŞ BİLGİSİ VE TECRÜBESİ (TEKNİK OLARAK)
Uzman, Fazlasıyla Bilgili Ve Tecrübeli
İyi Derecede Bilgisi Var, Desteğe Çok Az İhtiyaç Duyuyor
Kabul Edilebilir Bir Seviyede Bilgiye Sahip
Bilgisi Standartları Karşılayacak Kadar
Kısıtlı Bilgi Ve Tecrübeye Sahip. Daha Fazla Desteğe İhtiyacı Var.
SORUMLULUK (PLANLAMA YETENEĞİ VE İŞİ YÖNETMESİ)
Kendi İşini Başarılı Bir Biçimde Planlayıp Yönetebiliyor. Kendi Kendine Yetebiliyor
Plan Yapması ve Yaptığı Planları Uygulaması İyi Ama Bazen Desteğe İhtiyacı Var.
Bazen Yönlendirmeye İhtiyacı Olabiliyor
Bir Denetim Olmadan Sadece Açık Bir Şekilde Tamamlanmış Görevi Yerine Getirebiliyor
Her Zaman Yönlendirmeye İhtiyacı Var

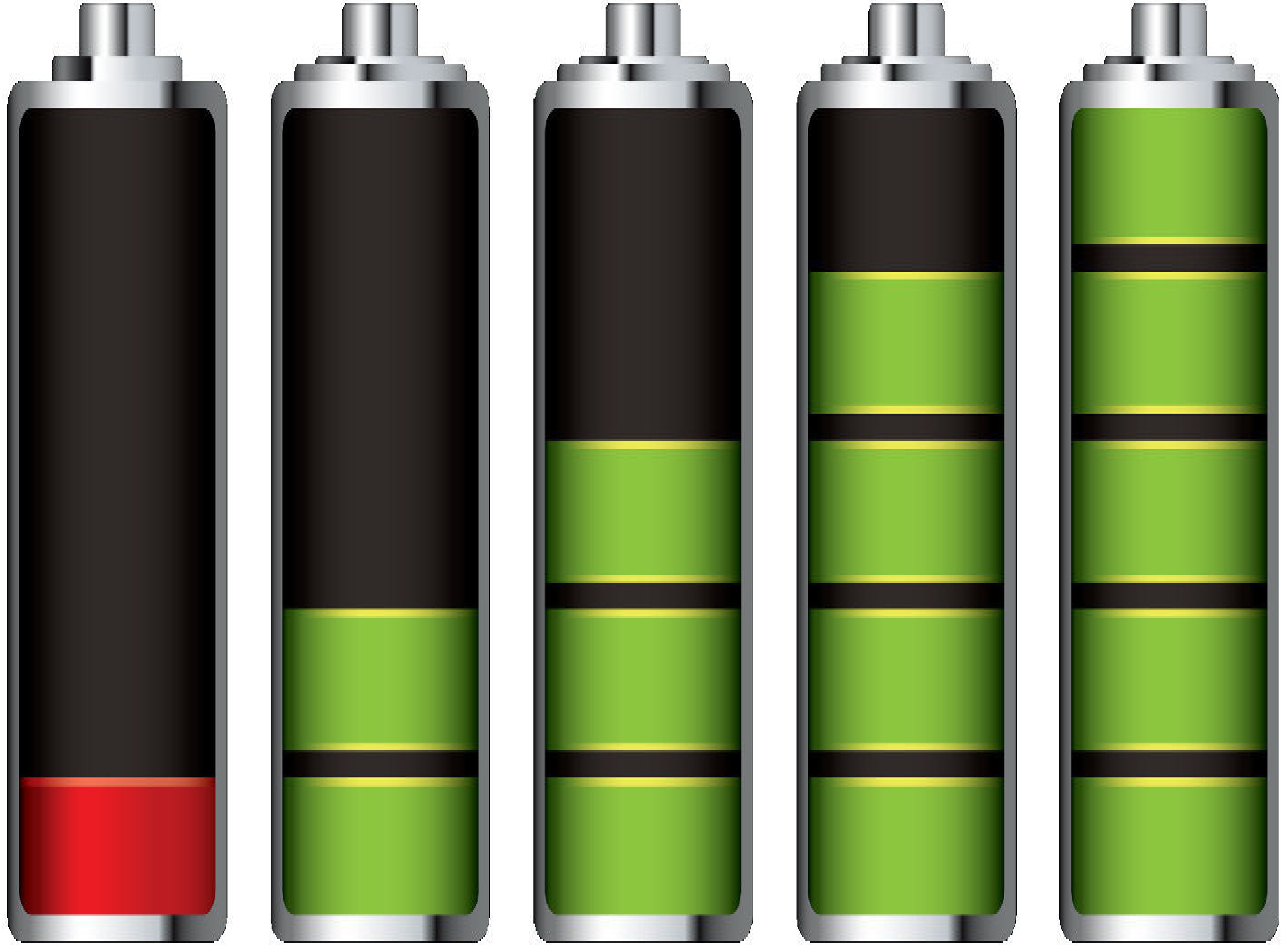
[48] Donald L. Caruth and Gail D. Handlogten, **Staffing the Contemporary Organisation A Guide to Planning, Recruiting ...** ... Quorum Books, USA, 1997, pp.235-

Tablo 6: Zorunlu Seçim Yöntemi

En fazla açıklayıcı	Az açıklayıcı	
		Nadiren hata yapar
		Verilen görevleri takip edemez
		Başvuru tarihlerini doğru takip eder ve kaçırmaz
		Standart görevlerde sıkça yardım bekler
		Önceden planlama yapmaz
		Yönergeleri kolayca kavrar
		Nadiren zaman kaybeder
		İletişimi iyidir
		Grup faaliyetlerinde liderdir
		Önemsiz sorunlar için fazlaca vakit harcar
		Çalışma arkadaşlarına karşı hoşgörülüdür
		Gayretli bir çalışandır

MECBURİ DAĞILIM YÖNTEMİ

ÖRNEĞİN,
100 KİŞİLİK BİR
İŞLETMEDE,
%10 EN YÜKSEK,
%20 YÜKSEK,
%40 ORTALAMA,
%20 DÜŞÜK,
%10 ÇOK DÜŞÜK
PERFORMANSA
SAHİPTİR.



DERECELENDİRME YÖNTEMİ

…yaparlar. …için uygun gördükleri seçeneğe (X)

Tablo 7: Derecelendirme Tablosu

Çalışanın Adı Soyadı:	
Bölümü:	**Toplam Puan:**
Değerlemeyi Yapan:	**İlk Amir:**
İşin Kısa Tanımı:	**Değerleme Tarihi:**

Başarı Kriterleri	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok Yeterli
1. İş Bilgisi: Sahip olduğu teorik ve pratik bilgilerin yeterliliği					
2. Karar Verme: Kararların zamanında ve etkin verilmesi					
3. Planlama ve Organizasyon: Kendi işini planlaması ve düzenlemesi					
4. Kaynak Kullanımı: İşgücü ve kaynakların doğru kullanımı					
5. Liderlik: İnisiyatif kullanma, öncü olma					
6. Sözel İletişim: İkna edici olma, kendisini dinletebilme					
7. Yazılı İletişim: Açık ve anlaşılır yazı yazma					
8. Mesleki Özellikler: Giyim, tutum, işbirliği anlayışı					
9. Sosyal İlişkiler: Çevresi ile uyum sağlama ve saygılı davranma					

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, age., s.204.

DENEME YÖNTEMİ









Çağdaş Performans Değerleme Yöntemleri

Başarı kayıtları yöntemi

-projeler

-yayınlar

-toplantılar

-seminerler

-konferanslar

-yenilikler



Alan inceleme yöntemi

- İş ortamında performans değerlemeleri yapılır. İş görenlerin sorumlularına sorular sorularak değerleme raporu hazırlanır.









Davranışsal Değerlendirme Yöntemleri

...sergilemeyeceklerine göre bir değerleme yapmaya çalışılmaktadır[51].

Aşağıdaki tabloda davranışsal değerleme yönteminde kullanılan bir değerleme ölçeği yer almaktadır (Tablo 8)[52].

Tablo 8: Davranışsal Değerleme Ölçeği Örneği

Çok iyi, fazlasıyla iyi	**7**	Müşterileri tanır, çoğunun ismini bilir ve onlarla kurallara uygun iyi ilişki kurar.
İyi, beklenene uygun	**6**	Müşterileri tanımaya çalışır, tanımadığı müşteriye karşı aşırı dikkatlidir
Kısmen iyi	**5**	Tanımadığı müşteriyi başkasına sorar. Kendi başına karar vermez
Vasat, ne iyi ne kötü	**4**	Çevre ile ilgilenmeden işini yapmaya, başkaları ile ilgilenmemeye çalışır.
Kısmen kötü	**3**	Önünde bekleyen müşteriler olduğunda hızlı çalışmaktan hoşlanmaz
Kötü, beklenenin dışında	**2**	Anlamadığı işi müşteriden öğrenmek ister, kendisine ters gelen konuları müşteri ile tartışır
Çok kötü, istenmez	**1**	Mesai saati sonuna doğru geciken müşteri işini dikkate almaz, gün içinde başkaları ile sürekli sohbet eder.

Kaynak: İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, Küre Ajans Matbaa-

Tablo 2.4. Davranışsal Değerleme Skalası

Mühendisin Yeterliliği
(Teknik Kabiliyet, Yöntem Bilgisi)
Uygun Gördüğünüz yere X koyunuz.

______________________________ Değerlendirilenin Adı

Performans	Puan	Tanım
En Yüksek Performans	2.0	Bu mühendis çalışma gruplarına yardımcı olur, gerektiğinde öğüt verir, kendinden bekleneni en iyi şekilde gerçekleştirir.
Zor mühendislik problemlerinin her zaman çözer.	1.7	
	1.5	Bu mühendis işin gerektirdiği herşeyi bilir, bazı problemlere de cevap bulur.
Yüksek Performans		
Normal işi yaparken işin gereksinimini açıklar.	1.2	
	1.0	Bu mühendis işin gerektirdiklerini bilir normal prosesi standart zamanında yapar.
Düşük Performans	0.75	Bu mühendis işi geç tamamlar, çabasını iş yetiştirmek için harcar.
Sadece rutin işlerle ilgilenir, mühendislik yeteneğini minimum kullanır.	0.5	Bu mühendis normal işlerde dahi güçlük çeker.
	0.2	
	0.0	Bu mühendis, mühendislik bilgisinin yetersizliğinden daima başarısızdır.

Kaynak: Ivancevich J.M., Gibson J.L., Donnelly J.H.; p.475.

Öznel Değerlendirme Ölçeği (Davranışsal Gözlem)

- ***Davranışsal Gözlem Ölçeği*: ** Performans, belli davranışların gösterilme sıklığı itibariyle değerlendirilir.

	1	2	3	4	5
Doktorların talimatlarını yerine getirir.	Hiçbir zaman				Her zaman
Hastane prosedürlerini uygular.	Hiçbir zaman				Her zaman
Hastaları yatıştırır.	Hiçbir zaman				Her zaman

Kendi Kendini Değerleme Yöntemi







Amaçlara göre değerleme yaklaşımı

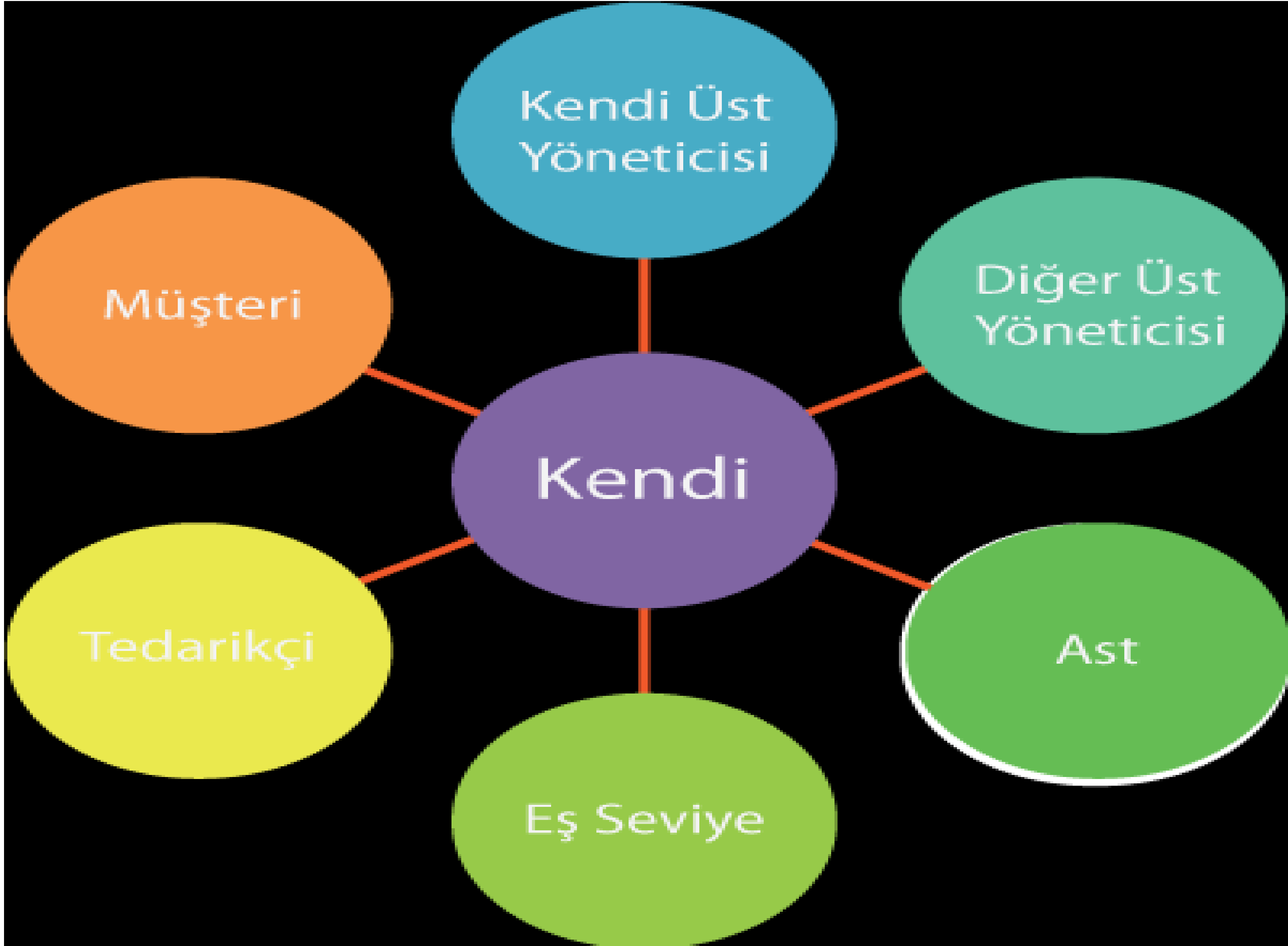


Many Goals to Go!

Tom Sylvest, Jr.'s TigerToons www.geocities.com/tomsylvestjr

360 DERECE DEĞERLEME





Kendi Üst Yöneticisi
Müşteri
Diğer Üst Yöneticisi
Kendi
Tedarikçi
Ast
Eş Seviye

Performansımızı 360 derece değerlendiriyoruz

360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME" SİSTEMİNİ UYGULAMAYA BAŞLADIK. BÖYLECE HİZMET VERDİĞİMİZ VELİNİN, ÖĞRENCİNİN ÖNCELİKLE SİZİ ALGILAMA BİÇİMİNİ ÖLÇEN BİR SİSTEM OLUŞTURUYORUZ. SİZ KENDİNİZİN ÇOK İYİ OLDUĞUNUZU DÜŞÜNEBİLİRSİNİZ, AMA KARŞINIZDAKİ KİŞİLER BU HİZMETİ NE ORANDA KULLANABİLİYOR, ÖLÇMEK İSTEDİĞİMİZ BU.



Haziran ayı eğitim kurumlarının bir sonraki eğitim-öğretim yılı için hazırlıkların yoğunlaştığı bir ay. Atacan Eğitim Kurumları Yönetim Kurulu Üyesi Mahmut Tavukçuoğlu ile 2005-2006 eğitim-öğretim yılında uygulamaya sokacakları 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemini konuştuk.

Ve- Atacan Eğitim Kurumları'nın önümüzdeki dönem için yapacağı çalışmalardan bahsedelim isterseniz. Nasıl bir vizyonla yoluna devam edecek?

Mahmut Tavukçuoğlu- Atacan Eğitim Kurumları 1989 senesinden bugüne eğitimi kalite ile buluşturma vizyonunu sürdürüyor. Türkiye'de Özel okullar da, diğer işletmelere benzer sıkıntılar yaşıyor. Hükümet değişiklikleri, her gelen hükümetin kendine özgü işleme
da yönetim politikası uyg
ması, bizleri ciddi anlam
kılıyor. Biz de her sene bu
bu yaşamamak için "360
rece Performans Değerlen
ma" sistemini kurumumu
uygulamaya başladık. Per
mans Değerlendirme Sis
ile hizmet verdiğiniz veli
öğrencinin öncelikle sizi a
lama biçimini ölçen bir si
oluşturuyoruz. Yani karşı
daki kişinin sizi algılayış
bakarak bir değerlendirm
yapıyoruz. Siz kendinizin ç
olduğunuzu, teknik dallar
çok profesyonelce hareke
ettiğinizi düşünebilirsiniz, a
karşınızdaki kişi sizi nasıl
lıyor? Sizin hizmetinizi ku

360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU
Birim Amirleri

Değerlendirme Yapan Kişinin Ünvanı	
Birim Amiri	☐
Doktor	☐
Psikolog, Psk Dan,Biyolog Fizyoterapist, Araş-Gör	☐
Hemşire	☐
Teknisyen	☐
Büro görevlisi	☐
Hizmetli	☐

Değerlendirilen Kişinin:
Kadrosu:
Adı ve Soyadı:
Görevi:

Değerlendirilen Kişinin:	
Amiriyim	☐
Çalışanıyım	X
Arkadaşıyım(Emsal)	☐
Kendisiyim	☐
Hizmet. Yararlananım	☐

Dolduracağınız 360 derece geri besleme formu ile değerlendirdiğiniz kişinin kişisel gelişimine katkıda bulunacak, tanımlanan kriterler çerçevesinde sizin tarafınızdan nasıl algılandığını ortaya koyacaksınız. Kimlik bilgileriniz gizli tutulacak, değerlendirilen kişi/kişiler tarafından görülmeyecektir. Teşekkür ederiz....

AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİNİN DEĞERLENDİRDİĞİNİZ KİŞİYİ TANIMLADIĞINI BELİRTİNİZ

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Az da Olsa Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Fikrim Yok
1	2	3	4	5	

MOTİVE ETME

	1	2	3	4	5	fikrim yok
1.Destekleyici bir çalışma ortamı yaratır						
2.Yüksek performansı olan çalışanlarını tespit eder ve onurlandırır						
3. Astlarından olan beklentilerini açık olarak ortaya koyar.						
4.Çalışanlarına ellerinden gelenin en iyisini yapabilmeleri için ilham verir.						

BİREYSEL GELİŞİME KATKISI

	1	2	3	4	5	fikrim yok
5.Astlarının mesleki gelişimini destekler, onları cesaretlendirir.						
6.Çalışanların yeni bir şeyler öğrenmek istemesini sağlayacak olanaklar yaratır.						
7.Çalışma performansı ve sorumluluk anlayışı ile herkes tarafından model alınabilecek örnek bir bireydir.						
8.Çalışanları ile birlikte kurumun iyileştirmeye açık alanları ve problem sahalarını belirlemek için herkesin katıldığı tartışmalar düzenler.						

UYGULAMA

	1	2	3	4	5	fikrim yok
9. İş tanımında yer alan görevlerini kalite standartlarına uygun olarak tamamlar.						
10.Görevlerin belirlenen zamanda bitirilmesi konusunda hassas değildir.						
11.Kurum uygulamalarına yönelik gelecekte çıkabilecek problemleri en aza indirebilmek için stratejik planlama yapar.						
12.Sahip olduğu yetkileri kişisel çıkarları için kullanmaz.						
13.Kalite odaklı davranışları ile ile kurumun toplam kalitesini artırmaya yönelik faaliyetlerde bulunur.						

DEĞERLENDİRME

	1	2	3	4	5	fikrim yok
14. Astlarının ve diğer çalışanlarının neleri nasıl yaptığını incelemek için zaman ayırır.						
15. Çalışanların performanslarının değerlendirmelerinde ve sicil notlandırmalarında hakkaniyetli (adil) davranır.						
16. Kurumunun/biriminin güçlü ve zayıf yanlarını kusursuz bir şekilde değerlendirir.						

TEKNİK BECERİ

	1	2	3	4	5	fikrim yok
17. Üstlendiği görevin gerektirdiği teknik bilgi ve becerilere sahiptir.						
18. Sahip olduğu teknik bilgi, beceri ve yeterliliklerini görevinin başarılmasına yönelik etkin biçimde kullanır.						
19. Görevin başarısını etkileyecek ilave yetkinliklere sahip olabilmek için sürekli bir öğrenme içersindedir.						
20. Kurum/birim içersinde kaynak kullanımının etkin ve adaletli biçimde yapılmasını sağlar.						
21.Kurumu/birimi ile ilgili tüm kanun, tüzük, yönetmelik ve genelgelere (prosedürlere) hakimdir.						
22.XX kurumunun birimleri arasında işbirliği ve uyumu sağlar.						

KİŞİSEL BÜTÜNLÜK

	1	2	3	4	5	fikrim yok
23. İlkelidir, tavır ve davranışlarında önemli değişiklik göstermez.						
24.Çalışanlarına karşı ön yargılı değildir.						
25. Samimilik ve dürüstlüğe önem verir.						
26.Çalışanları ve çevresi ile olan ilişkilerinde saygılı ve naziktir.						
27. Sahip olduğu iş ahlakı prensibi ile örnek teşkil eder.						
28.Herkese eşit imkanların sunulduğu adil ortamlar yaratır.						
29. Özel yaşantısını işteki davranışlarına yansıtmaz.						
30.İyi bir dinleyicidir.						

GENEL OLARAK LİDERLİK PROFİLİ

	1	2	3	4	5	fikrim yok
31. Tüm davranışları ile güvenilir bir tavır sergiler.						
32. XX kurumunun gelişmesine katkıda bulunmak için ileri görüşlülük (vizyonerlik) becerilerini kullanır.						
33. Kişiliği ve davranışlarındaki tutarlılığ ile örmek bir tutum sergiler.						
34. Kurumda bilgi paylaşımına ve öğrenmeye önem verir.						
35. XX kurumunun misyon ve vizyonuna yön verip, sahip çıkılmasını sağlar.						
36. Karar verme sürecinde çalışanlarının görüşlerini alır.						
37.Takım çalışmasına önem verir.						
38. Etkili çatışma yönetme ve anlaşmazlık çözme becerilerine sahiptir.						
39. Kendi düşünceleri ile çatışan fikirleri gözardı eder.						

PERFORMANS DEĞERLEMEDE YAPILAN HATALAR

*Halo etkisi

*Gereğinden fazla hoşgörülü ya da katı olma

*Yeni gerçekleşen olaylardan etkilenme

*Kontrast hatalar (çalışanları birbirine göre değerleme)

*Bireysel önyargılar

TEŞEKKÜR EDERİM

- Arş. Gör. Muhammet NEGİZ
- Erzincan Üniversitesi İİBF İşletme
- https://www.facebook.com/Muhammet.Negiz http://mnergiz.blogspot.com.tr/
- https://twitter.com/muhaner

KAYNAK

*Salih Güney, İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayınevi, 1. Basım, Eylül 2014.

İnsan Kaynakları Yönetimi Terimleri Sözlüğü

- **Adanma** (committment), kişinin işine ve organizasyonuna tutku derecesinde bağlanması v amaçlar için özverili bir şekilde istekle çalışmasıdır.
- **Analitik düşünme** (analytical thinking), bir sorunu çözmek için bilgileri ayrıştırarak ve sorunun alt unsurlarına inerek sonuç çıkarma şeklindeki sistematik düşünme tarzıdır.
- **Bağlılık,** (loyalty) işlerin olumlu veya olumsuz gittiği durumlarda çalışma arzusunu kesintisiz destekleyen zihinsel ve duygusal bir süreçtir.
- **Balanced Scorecard** (dengeli sonuç kartı – kurum karnesi), yöneticilere uzun dönemli stratejik hedeflerin kısa dönemli eylemlere dönüştürülmesinde aşamalı bir yaklaşım ile yol gösteren ve sonuç olarak stratejik kararlar ile uygulamaları bütünleştiren yeni bir yönetim sistemidir.
- **Başvuru formu,** (application form) bir adaydan şirketin almak istediği spesifik bilgileri derlemek üzere şirkete özgü olarak hazırlanmış bir bilgi formu
- **Benchmarking** (Kıyaslama), bir organizasyonun kendini değerlendirerek, rakiplerini, iş ortaklarını, diğer sektörlerdeki başarılı örnekleri inceleyerek, iç ve dış pazarlardaki uygulamaları araştırarak ve en iyi uygulamaları örnek alarak zayıf olduğu yönleri geliştirmesidir.
- **Bir defalık primler,** (lump sum bonus) çalışanların başarılarının şirketin başarısının bir parçası olduğunu göstermek amacıyla ve performansa dayalı olarak bir defalık yapılan nakit ödemelerdir.
- **Bilgi için ödeme** (pay for knowledge), çalışana, görevi ile ilgili yeni bilgi ve beceriler elde etmesine bağlı olarak belirlenen ek bir ücretin ödenmesidir.
- **Bilgilendirmeye yönelik eğitim**, (knowledge based training) ürün bilgisi, imalat teknikleri, hizmet prosedürleri, pazar bilgisi, şirket politikaları, muhasebe ilkeleri ve uygulamaları, mali analiz teknikleri, dış ticaret, vergi mevzuatı gibi konularda yapılan sınıf eğitimleridir.
- **Beceri geliştirmeye yönelik eğitimler** (skill based training), İletişim, etkili sunuş, dinleme, karar alma, sorun çözme, liderlik, motivasyon, toplantı yönetimi, takım oluşturma, çatışma yönetimi gibi konular katılımcı merkezli ve uygulama ağırlıklı olarak verilen eğitimlerdir.
- **Cam Tavan** (glass ceiling), bir organizasyonda kadınların ve azınlıkların üst yönetim basamaklarına çıkmasını engelleyen görünmeyen duvar.
- **Coaching** (bkz: koçluk)
- **Çalışan için hisse senedi sahipliği planı (ESOP:** Employee Stock Ownership Plans **),** çalışana şirketin sahipliğinin bir kısmının verilmesi ve onların da kârlılık ve performans artışından doğrudan etkilenmesinin sağlanmasıdır.
- **Çalışma grubu,** (work group / work team) üyeleri, genellikle bilgiyi, en iyi uygulamaları veya bakış açılarını paylaşmak ve her bireyin kendi sorumluluk alanındaki performansını nasıl gerçekleştireceğine karar vermek için birbirleriyle ilişki kuran takımlardır.
- **Çatışma,** (conflict) İki ya da daha fazla insanın ya da grubun aynı anda aynı yeri ya da

kaynağı kullanmaya teşebbüs etmesi sonucu ihtiyaçların, çıkarların veya isteklerin birbiriyle çelişmesi ile ortaya çıkan anlaşmazlık, savaş, duygusal gerilim veya çarpışmadır.

- **Danışmanlık** (counselling), bir yöneticinin çalışanına iş performansını etkileyen kişisel sorunlarını tanımlaması ve üstüne gitmesi için yardım etme, destekleme sürecidir.
- **Değerlendirme Merkezi,** /assessment center) genellikle yönetim görevlerine başvuran ya da yükseltilecek olan adayların yerine getirmesi istenen bir dizi simülasyon, egzersiz ve görevden oluşan ve belirli bir zaman dilimine yayılan bir seçme ve değerlendirme sürecidir.
- **Değerler,** (values) bir organizasyonda çalışanların bireysel ve kolektif olarak üstün gördükleri, yücelttikleri, önemli ve değerli bulduklarının tümüdür.
- **Değer Zinciri Analizi,** (value chain analysis) bir organizasyonun kendi içindeki güçlü ve zayıf yönlerini sistematik olarak tanımlamak ve analiz etmek için kullanılabilecek bir çerçevedir.
- **Küçülme,** (Downsizing), işletme yönetiminin bilinçli ve proaktif olarak aldığı kararlar ve uyguladığı stratejiler ile çalışanların sayısını, maliyetleri, işleri ve süreçleri azaltması sürecidir.
- **Danışmanlık,** (counselling) işte ya da iş dışında bir sorun yaşayan bir çalışanın sorununu çözmesi için kendisine yol gösterilmesi, yardım edilmesi
- **Durumsal mülakat,** (situational interview) soruların doğrudan gerçekleştirilen iş aktivitelerine yönelik olarak sorulduğu, işte karşılaşılan özgün sorunlar ve durumlara göre yapılandırılmış bir mülakat tekniğidir.
- **Durumsallık,** (contingency) yönetici ya da liderin çalışanların olgunluk düzeyine, yani bilgi ve beceri ve tutumlarına bağlı olarak tarzını değiştirmesi ve duruma göre; eğitici, koç, mentor ya da kaynak olarak liderlik etmesidir.
- **Eğitim,** (training) organizasyonlarda işe alınan insanların işlerini etkili bir şekilde yapabilmeleri için sahip olmaları gereken bilgi, beceri ve tutumların onlara verilmesidir.
- **Eğitim ihtiyaç analizi,** (training needs analysis), çalışanların hangi bilgi, beceri ve tutum eksikliği içinde olduğunu ve bu açığın nasıl ve ne zaman kapatılabileceğini sistematik olarak incelemektir.
- **Eğitim politikası,** (training policy), çalışanların organizasyon içinde ya da dışında katılacağı eğitim ve geliştirme etkinliklerinin "kuruma özgü" gerekçelerinin yazılı ya da sözlü açıklamasıdır.
- **Eğitimin transferi,** eğitimde edinilen bilgi, beceri ve davranışların iş yaşamında kullanılmasıdır.
- **Eğitim yönetimi** (training administration / management) organizasyonun insan kaynaklarının belirlenecek vizyon, misyon, amaçlar, uzun dönem planlar ve stratejiler doğrultusunda eğitilmesi ve geliştirilmesi için uygun eğitim politikasının belirlenmesi, eğitimin planlanması, eğitimin organizasyonu, eğitim bütçesinin belirlenmesi ve eğitimlerin etkinliğinin değerlendirilmesi çalışmalarının tümüdür.
- **Eleman seçme,** (recruitment / selection) yetenekleri, becerileri ve ilgileri organizasyonun ihtiyaçlarına en uygun olan adayların sistematik bir şekilde belirlenmesi çalışmalarıdır.
- **Empati,** (empathy) başkalarının duygularını sezmek, bakış açılarını anlamak ve

endişeleriyle etkin bir biçimde ilgilenmektir.

- **Entelektüel kapital,** (intellectual capital) bir organizasyonun çalışanları, müşterileri ve tedarikçileri gibi tüm insan kaynaklarının sahip olduğu, değere dönüştürülebilen ve rekabetçi üstünlük sağlayan bilgidir
- **Ergonomi,** (ergonomy) çalışanın fiziksel özellikleri ile işin fiziksel ortamı arasındaki etkileşimin ve uyumun incelenmesidir.
- **Esnek çalışma programları**, (flextime programs) aile, eğitim ya da sağlık gibi nedenlerle alışılmış iş gün ve saatlerine uyum sağlamakta zorluk yaşayanlar için normal sekiz saatlik çalışma gününde bazı değişiklikler getirmektir.
- **Etik anlayış,** (ethical approach) aklın ve sağduyunun yönlendirdiği görüşleri izlemek, yerleşik, toplumsal ve ahlak kurallarına saygılı davranmak ve bu amaçla kişisel istek ve çıkarlardan özveride bulunmaktır.
- **Eylem planı,** (action plan) kısa dönem içinde nelerin yapılması gerektiğini, bunları kimlerin, ne zaman, nerede ve nasıl yapacağını, yürütme sorumluluğu ve onay yetkisinin kimlerde olduğunu, kime bilgi verileceğini ve kimlerden destek isteneceğini belirten kararlar dizisidir.
- **Farklılıkların yönetimi,** (managing diversity) yaş, cinsiyet, din, inanç, kişilik gibi yönleriyle farklı insanları etkili bir şekilde yönetmek için planlanan ve uygulanan kurumsal sistemlerin; farklılığın yararlarını en üst düzeye çıkarırken, sorunlarını ve sakıncalarını en alt düzeye indirecek şekilde kurulmasıdır.
- **Göreve ilişkin roller,** (position oriented roles) Bir takımın amacına ulaşması için takım liderinin ve üyelerinin ne yapmaları gerektiği ve takımın işinin *ne* olduğu ve *niçin* yapıldığı ile ilgili rollerdir.
- **Grup,** (group) belirli konularda ortak değerleri paylaşan ve toplumsal rolleri, gelişmiş ilişkileri ve beklentiler sistemi ile birbirine kenetlenen insan topluluğudur.
- **Hedeflerle yönetim**, (management by objectives) yönetici ile çalışanının karşılıklı görüşerek hedef belirlemesini ve belirli hedeflerin elde edilmesine dayalı olarak çalışanın değerlendirilmesini içeren bir yönetim ve performans değerlendirme yaklaşımıdır.
- **İnsan kaynakları planlaması,** (human resources planning) bir organizasyonun gelecekteki hedeflerine etkin bir biçimde ulaşabilmesi için ihtiyaç duyacağı insanların sayısının ve niteliklerinin önceden belirlenmesine ve bu ihtiyacın nasıl ve ne düzeyde karşılanabileceğinin saptanmasına ilişkin faaliyetlerin tümüdür.
- **İnsan kaynakları yönetimi, İKY** (HRM- human resources management) bir organizasyondaki insan kaynaklarının iç ve dış gelişmelere uygun olarak ve etkili bir biçimde oluşturulması, geliştirilmesi ve kullanılması amacıyla gözden geçirilmesine, yapılandırılmasına ve değerlendirilmesine ilişkin tüm çalışmalardır.
- **İletişim,** (communication) insanlar arasında bilgi, haber, duygu ve düşüncelerin alınıp verilmesini sağlayan ve etkili olduğunda güveni, anlayışı, paylaşımı, ortak yaşamı kolaylaştıran iki yönlü bir süreçtir.
- **İş analizi,** (job analysis)işi oluşturan unsurların çözümlenmesi yoluyla işin etkin yapılmasında belirleyici olan faktörlerin ortaya konulmasıdır.
- **İş basitleştirme,** (job simplification) kişinin yapması gereken işlerin sayısını azaltarak görev etkinliğini artırmayı amaçlayan, işleri; basit, tekrarlı, standart hale getirerek eğitim

ve beceri geliştirme ihtiyacını ortadan kaldıran bir süreçtir.

- **İş değerleme**, (job evaluation) bir işin değerinin ölçülmesi için kullanılan yönetsel bir prosedürdür.
- **İş genişletme,** (job enlargement) bir dizi görevi yeni, daha kapsamlı ve daha ilginç bir iş haline getirmek için birleştirmek ve bir çalışana birden fazla işin sorumluluğunu vermektir.
- **İş gerekleri,** (job spesifications) bir çalışanın işinin temel unsurlarını başarılı bir şekilde yerine getirebilmesi için mutlaka sahip olması gereken niteliklerin en önemli olanlarını belirten bir liste.
- **İş rotasyonu,** (job rotation) çalışanın yerine getirdiği değişik işlerin sayısını artırmak ve motivasyonu sağlamak amacıyla sistematik olarak çalışanı bir işten başka bir işe (bir görevden diğer bir göreve) geçirmektir.
- **İş stresi,** (job stress) organizasyonlarda işle bağlantılı olarak yaşanan gerilimler, endişe ve kaygılardır.
- **İş ekibi,** (task force) belirli bir amacı elde etmek için sorumluluk alan birbirleriyle bağlantılı insanların oluşturduğu biçimsel iş gruplarıdır.
- **İş tanımı,** (job description) bir işin içerdiği görevlerin, sorumlulukların ve iş özelliklerinin listesidir.
- **İş tasarımı,** (job design) belirli bir işin nasıl yapılacağının ve başarılı olması için hangi görevlerin yerine getirilmesinin gerektiğinin tanımlanmasıdır.
- **İş tatmini,** (job satisfaction) bir çalışanın yaptığı işin ve elde ettiklerinin ihtiyaçlarıyla ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü ya da örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı bir duygudur.
- **İş zenginleştirme,** (job enrichment) sorumluluk alma, fark edilme, takdir edilme kişisel gelişim ve büyüme, öğrenme ve başarma duyguları gibi yüksek düzeyde motivasyon sağlayan faktörleri işin yapısı içinde bir araya getirmeyi amaçlayan iş tasarımı sürecidir.
- **Kariyer,** (career) bir insanın yaşamı boyunca süren işle ilgili deneyimlerinin tümüdür.
- **Kariyer basamakları** (career stages) bir çalışanın iş yaşamı boyunca geçirdiği ve araştırma, yerleşme, orta kariyer, geç kariyer ve iniş şeklinde isimlendirilen beş kariyer aşaması
- **Kariyer geliştirme**, (career development) insanların iş yaşamları boyunca kariyer amaçlarına ulaşabilmeleri için yürüttükleri uyum sağlama, yetkinlik, yeterlilik ve kişilik geliştirme gibi tüm eylemler ve faaliyetlerdir.
- **Kariyer planlama**, (career planning) kişinin bilgi, beceri, ilgi, değer yargıları ve güçlü ve güçsüz yönlerini değerlendirmesi, organizasyon içi ve dışı kariyer olanaklarını tanımlaması, kendisi için kısa, orta, uzun dönemli hedefler saptaması, eylem planlarını hazırlaması ve bunları uygulaması sürecidir.
- **Kariyer yönetimi,** (career management) insan kaynakları planları ile sistemin bütünleştirilmesi, kariyer yollarının belirlenmesi, kariyer bilgisinin artırılması için açık işlerin duyurulması, çalışanların performanslarının değerlendirilmesi, astlara kariyer danışmanlığı yapılması, iş deneyimlerinin artırılması ve eğitim programlarının düzenlenmesi faaliyetlerinin tümüdür.
- **Katılımcı yönetim,** (participative management) çalışanların kendi işlerinin günlük etkinliklerini daha fazla denetleyebilmelerine olanak veren bir yönetim anlayışıdır.

- **Kazanç paylaşımı,** (gain sharing) bir birimdeki yöneticilerin ve çalışanların takım olarak çalışmasını özendirmek amacıyla önceden belirlenen performans hedeflerine ulaşıldığında elde edilen kazançla orantılı olarak ödüllendirilmesidir.
- **Koçluk**, (coaching), bireyleri veya takımları sonuçlara ulaştırmak için yetkilendiren, geliştiren ve cesaretlendiren uygun ortam ve koşulları yaratan yönetsel bir eylemdir.
- **Kurum kültürü,** (corporate culture) bir vizyon ve misyon etrafında toplanan insanların sahiplendikleri belirli bir inanç ve değerler sistemidir.
- **Lider,** (leader) organizasyonlarda insanların gayretlerini, belirlenen amaçları gerçekleştirmek üzere birleştiren, harekete geçiren, bütün yeteneklerini ortaya koymalarını sağlayan ve onları etkili biçimde yönelten kişidir.
- **Mentoring (akıl hocalığı)**, kişisel ve profesyonel gelişime yardımcı olmak üzere deneyimlerini, uzmanlıklarını ve düşüncelerini birbirine aktaran iki insan arasındaki bir yardımlaşma ve paylaşma ilişkisidir.
- **Mentor,** (mentor) daha az deneyimli bir çalışanın gelişmesi için ona yardım eden deneyimli ve kıdemli bir çalışan ya da yönetici
- **Misyon,** (mission) bir organizasyonun varlık nedeninin; müşterileri, karşılanan ihtiyaçları ve kullanılan teknolojiyi de belirtecek şekilde bir cümle ile ifade edilmesidir.
- **Motivasyon,** (motivation) belirli bir eylemi yerine getirmek için bir insanın bazı içsel ve dışsal faktörlerden aldığı güçle coşku, canlanma, davranışlarda kararlılık göstermesi ve davranışlarını yönetmesidir.
- **Mülakat,** (interview) genellikle 20 ile 40 dakika arasında süren, yüz yüze görüşme şeklinde gerçekleşen ve çoğunlukla bir karara varmak amacıyla gerçekleştirilen bir iletişim ortamıdır.
- **Organizasyon,** (organization) büyük bir kısmı yüz yüze ilişki içinde bulunmayan çok sayıda insanın karşılıklı olarak üzerinde anlaşmış oldukları amaçlarının bilinçli ve sistematik olarak geliştirilmesi ve gerçekleştirilmesi için aralarında kurdukları düzenli ilişki biçimi ve yüklendikleri karmaşık görevler topluluğudur.
- **Organizasyon (2),** ortak bir görevin tanımlanması veya bir amacın gerçekleştirilmesi için bireysel çabalarını sistematik ve bilinçli bir şekilde birleştiren insanlar topluluğudur.
- **Organizasyonel öğrenme**, (organizational learning) organizasyon içinde ortak bir amacı gerçekleştirmek için birlikte çalışan insanların yaptıkları işleri daha iyi anlamalarını ve sonuçta daha etkili olmalarını sağlamak için gerekli olan yeteneklerin geliştirilmesi ve yeni ve yararlı bilginin tanımlanması, elde edilmesi ve uygulanması sürecidir.
- **Oryantasyon,** (orientation) yeni çalışanlara organizasyonu ve kendi iş birimlerini tanıtmak ve işe alıştırmak için gerçekleştirilen aktivitelerdir.
- **Outdoor training,** çoğunlukla; kendine güven, takım çalışması, iletişim, liderlik gibi konulara odaklanan, açık alanlarda gerçekleştirilen ve deneyerek öğrenme yaklaşımına dayanan özel eğitimlerdir.
- **Outplacement, (dışarıdan işe yerleştirme)** işten çıkarılanlara ya da ayrılanlara yeni iş bulma yeteneklerini artıracak şekilde destek olmak, bağlantılar oluşturmak, eğitimler vermek ve danışmanlık yapmaktır.
- **Outsourcing (dış kaynak kullanımı)**, bir organizasyonun kendi kaynaklarına ve çalışanlarına dayalı olarak yürüttüğü bir etkinliği, dış kaynakların “stratejik iş ortaklığı” yoluyla organizasyon dışında gerçekleştirmesi, bazı fonksiyonlarını o alanda

uzmanlaşmış ve etkinliğini kanıtlamış kişi ya da kuruluşlara yönlendirmesi uygulamasıdır.

- **Öğrenme**, (learning) insanların işlerini etkin bir şekilde yapabilmek için ihtiyaç duydukları bilgi, beceri ve tutumları elde etmeleridir.
- **Performans,** (performance) amaçları elde etmenin etkinlik düzeyi ve verimliliğidir.
- **Performans anlaşması**, (performance agreement) yönetici ve çalışanın hedefleri, engelleri ve bunların aşılması için gerekenleri görüşüp karara bağladıkları ve çalışanın yüksek performans için kendini işe adama yönünde taahhütte bulunmasıdır.
- **Performans değerlendirme**, (performance evaluation/assessment/review) organizasyonda çalışanların amaçlara ne kadar etkin ve verimli bir şekilde ulaştıklarının biçimsel olarak ölçülmesi ve değerlendirilmesi sürecidir.
- **Performans için ödeme,** (pay for performance) çalışanlara bireysel performanslarına göre ödeme yapılması veya çalışanın performansa yaptığı katkı ile orantılı olarak ödüllendirilmesidir.
- **Performans standartları,** (performance standards) bir fonksiyonun ya da görevin, beklentileri karşılaması veya aşması için ne düzeyde yerine getirilmesi gerektiğini tanımlayan yazılı ifadelerdir.
- **Performans yönetimi sistemi,** (performance management system) gerçekleştirilmesi beklenen kurumsal amaçlara ve bu yönde çalışanların ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın organizasyonda yerleşmesi ve çalışanların bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara yapacağı katkıların düzeyini artırıcı bir biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi, ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir.
- **Reengineering (yeniden yapılanma)**, İş süreçlerinin daha etkin olmasını ve son ürün ya da hizmetlerin kalitesinin iyileştirilmesini sağlamak üzere gözden geçirilmesi ve yeniden tasarlanmasıdır.
- **Rehberlik,** (coaching/guidance) bir tarafın ya da her iki tarafın becerilerinin ve performansının geliştirilmesi ve zenginleştirilmesi için uygun bir ilişkiler ortamı oluşturma sürecidir.
- **Seçim,** (selection) organizasyonların başvuranları bilgi, beceri, tutum ve yetenekleri ile değerlendirip kimleri kabul edip, kimleri ret edeceklerini kararlaştırdıkları işe alma sürecidir.
- **Sistem,** (system) aynı amacın gerçekleştirilmesine katılmak veya katkıda bulunmak üzere karşılıklı etkileri birleşen bağımsız ve aktif bireyler, parçalar veya birbirleriyle bağlantılı olan süreçler topluluğudur.
- **Sistem analizi,** (system analysis) aralarında ilişkiler bulunan insanların, birimlerin veya işlerin birbirleriyle etkileşimlerini belirleyerek bunları bir bütün olarak incelenmesidir.
- **Stratejik amaçlar,** (strategic goals) bir organizasyonun beş ile yirmi beş yıl arasındaki bir sürede izleyeceği yönü belirleyen ve organizasyon çapında bilinen ve paylaşılan amaçlar
- **Strateji belirleme,** (strategy formulation) bir organizasyonun misyon ve amaçlarını tanımlayarak, dış fırsatları ve tehlikeleri değerlendirerek ve kendi güçlü ve zayıf yönlerini inceleyerek belirli bir stratejik yön üzerinde karar vermesi sürecidir.
- **Stratejik yönetim,** (strategic management) bir organizasyonun iç ve dış çevresinin ve bunların birbirleriyle ilişkilerinin analiz edilmesi ve buradan organizasyonun uzun dönemli amaçlarına ulaşabilmesi için uygun davranış biçimlerinin belirlenmesi ve

uygulanması sürecidir.

- **Stratejik insan kaynakları planlaması,** (strategic human resources planning) insan kaynakları planlaması çalışmalarını organizasyonun stratejik yönelimleri ile ilişkilendirme ve uyumlaştırma sürecidir.
- **Strateji uygulama,** (strategy implementation) bir organizasyonun seçtiği stratejiyi yaşama geçirmek için kaynaklarını tahsis etme ve yapılarını harekete geçirme sürecidir.
- **Stres,** (stress) bir kişinin kendi istekleri ile çatışan, onu zorlayan ve aynı zamanda fırsatlar da sunan bir dinamik durumla karşı karşıya kalması ve sonucun kendisi için hem belirsiz hem de önemli olmasıdır.
- **Stres mülakatları,** (stress interview) iş başvurusunda bulunan bir adayın baskı altında dengesini nasıl koruduğunu, uyum yeteneğini ve beklenmeyen olaylar karşısında kendisini nasıl toparladığını görmek amacıyla bilinçli olarak bir stres ortamı yaratan görüşme sürecidir.
- **Sürece ilişkin roller,** (process oriented roles) takım üyelerinin kişisel ve sosyal ihtiyaçlarının takım uyumunun sağlanmasına katkıda bulunacak şekilde karşılanması ile ilgili rollerdir.
- **Süreç tasarımı**, (process design) bir ana işi tanımlamak, bu tanıma göre faaliyetleri düzenlemek ve ilişkileri belirli şekillerde kurmaktır.
- **Takım**, (team) ortak benimsenmiş ve açık bir amaç etrafında, belirlenmiş bir dizi görev ve sorumlulukları yerine getirmek üzere benimsenmiş bir takım üyesinin liderliğini kabul eden uygun büyüklükteki çalışanlar topluluğudur.
- **Temel yetkinlikler,** (core competencies) organizasyonda yaşamanın en temel gereklerini yerine getirebilmek için ihtiyaç duyulan iletişim ve ilişki kurma, uyum yeteneği ve çalışma isteği gibi beceriler ve tutumdur.
- **Toplam kalite yönetimi,** (total quality management) iç ve dış müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak amacıyla ürün ve hizmetlerin kalitesini ve verimliliğini sürekli olarak iyileştirmek için yönetimin ve çalışanların yeteneklerini ve kapasitesini geliştirmeye odaklanmış bir yönetim yaklaşımıdır.
- **Tutum geliştirmeye yönelik eğitimler**, (attitude based trainings) olumlu zihinsel tutum, girişken davranış, açıklık, güvenilir olma, kendini adama, motivasyon, sadakat ve sorumluluk duyma, yaratıcılık, takım çalışmasına yatkınlık, ortak sahiplenme gibi kişisel tutuma ilişkin konularda genellikle deneyerek öğrenme yaklaşımı ile deneyimli eğiticiler tarafından verilen eğitimlerdir.
- **Yabancı yöneticiler,** (expatriates) vatandaşı olmadıkları bir ülkede genellikle üç beş yıl arasında geçici bir süre için görev yapan yöneticiler
- **Yapılandırılmış mülakat,** (structured interview) her adaya aynı şekilde yöneltilen önceden belirlenmiş soruların sorulduğu mülakat tarzıdır.
- **Yedekleme planlaması,** (succession planning) bir organizasyonda üst düzey pozisyonlara yükseltilmeye ve mevcut üst düzey yöneticilerin yerine geçmeye hazır olan yöneticilerin belirlemeye, izlemeye ve geliştirmeye yönelik bir rapordur.
- **Yetkilendirme,** (empowerment) çalışanlara işlerini başarmaları için daha özgürce hareket etmelerini ve inisiyatif kullanma sorumluluğunu duymalarını sağlamak için bilgi, güç, yetki ve ödüller vermektedir.
- **Yönetim,** (management) insanlar aracılığıyla işlerin ve faaliyetlerin etkin bir şekilde

sonuçlandırılması sürecidir.

- **Zorlanmış tercih değerlendirmesi** (forced choice appraisal) Değerlendiricinin çalışanın iş davranışı hakkındaki iki ifadeden birini seçmek zorunda olduğu bir tür performans değerlendirme yöntemi

Kaynak: İsmet Barutcugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayınları, Mart 2004.

Bilgi Yönetimi Terimleri Sözlüğü

Bilgi yönetiminde konuları anlatan ve KAVRAMLARI tanımlayan birçok özel terim vardır. Ayrıca, bilgi yönetimi açısından genel kullanımından daha
farklı bir anlam ifade eden terimler de bulunmaktadır. Bunlardan önem taşıyanlar ve yaygın kullanılanlar burada kısaca verilmektedir.

- Açık bilgi: Biçimsel, sistematik ve kolaylıkla paylaşılabilen bilgi.
- Balanced Scorecard: Organizasyonlarda geçmiş performansın mali ölçülerini elde tutarken gelecekteki performansı etkileyebilecek müşteriler, şirket içi yöntemler, öğrenme - geliştirme gibi etkenleri de ortaya koyan bir ölçü sistemi ve yönetim sürecinin düzenleyici çerçevesidir. Özellikle bilgi çağının şirketlerinde stratejilerin eyleme dönüştürülmesini ve stratejiden üretilen ölçülerin bütünleştirilmesini sağlayan bir çerçevedir.
- Benchmarking: Kendi şirketinin başarı değerlerini ölçerek ve sektörün liderinin ya da kıyaslanabilecek uygun bir başka şirketin değerleriyle sürekli olarak karşılaştırarak performans standartları belirlemektir.
- Bilgi: 1) Haklılığı ve gerçekliği kanıtlanmış inanç. (Nonaka-Takeuchi, 1997). 2) Eyleme geçme kapasitesi. (Sveiby, 1997). 3) Enformasyonun uygulamayla bütünleştirilmesiyle kazanılan bir insan yeteneği. 4) Gerçekler, enformasyon ve ilkelerin oluşturduğu bir bütündür, bilinenlerin toplamıdır.
- Bilgi elde etme: Mevcut bir bilginin derlenmesi veya ele geçirilmesi sürecidir. Bilgi, satın alınarak, ödünç alınarak ya da çalınarak elde edilir.
- Bilgi depolama: Organizasyonun değerli bilgisinin, organizasyonun herhangi bir üyesinin herhangi bir yerden, herhangi bir zamanda kolayca ulaşabileceği şekilde kodlanması ve muhafaza edilmesidir.
- Bilgi mimarisi: Bir organizasyonda herhangi bir çalışanın herhangi bir zamanda, herhangi bir yerden kolaylıkla ulaşabileceği şekilde düzenlenmiş paylaşılan bilgi ve kolektif akıl deposu. Bireylerin tüm öğrendiklerini sistematik bir şekilde derleyen, düzenleyen ve dağıtan bir veritabanı ve/veya online bülten.
- Bilgi transferi: Bilginin organizasyon içinde bireyler ve farklı fonksiyonlardaki gruplar arasında taşınması ve paylaşılmasıdır. Bu transferler, kişisel olabileceği gibi mekanik ve elektronik araçlarla da gerçekleştirilebilir.
- Bilgi yaratmak: 1) Beynin yaratıcı kısmını kullanarak ve alışılmış olmayan kavramsal bağlantılar kurarak yeni fikirler tasarlamak, yeni düşünceleri kavramaktır. 2) Buluş, önsezi, sorun çözme veya uyarlama yoluyla yeni bilgiler geliştirmektir.

- Bilgi Yönetimi: 1) Kurumsal bilginin ve uzmanlığın elde edilmesi, geliştirilmesi ve kullanılması yoluyla değer yaratma sürecidir. 2) Görünmeyen varlıkları kullanarak değer yaratma sanatıdır (Sveiby, 1999). 3) Bilgiyi, kurumsal performansı artırmak amacıyla yaratma, ele geçirme, paylaşma ve kullanma sürecidir.
- Bireysel yetkinlik: Çok çeşitli durumlarda çalışanın harekete geçme kapasitesini ifade eder. Çalışanın, sunulan ürün ve hizmetlerde ve müşterilerle olan ilişkilerde başarılı ya da başarısız olmasını etkileyen eğitim, beceri, deneyim, enerji ve tutumların bir sonucudur.
- Dış yapı: Organizasyonun dışı ile olan tüm ilişkileridir. Müşterilerle, tedarikçilerle, rakiplerle ve diğer kuruluşlarla olan ilişkileri ve organizasyonun imajı gibi varlıkları ifade eder.
- Eğitim: Öğrenenlere genellikle biçimsel ortamlarda eğiticiler tarafından planlanan ve sunulan ve onlara yeni bilgi, beceri ve tutum kazandırmayı amaçlayan öğretme deneyimidir.
- Entelektüel Kapital 1) Bir şirkette çalışanların bildiği ve şirkete piyasada rekabetçi üstünlük kazandıran her şeyin toplamıdır. (T. Steward, 1991). 2) Değere dönüştürülebilen bilgidir. (Edvinson-Sullivan, 1996). 3) Ele geçirilen, biçimlendirilen ve daha yüksek değerde bir varlık yaratmak için kullanılan entelektüel materyaldir. (L. Prusak, 1994). 4) Diğer kapital varlıkları biçimlerinden oldukça farklı olan ve görünmeyen enformasyon ve bilgi varlıklarıdır. 5) Bir organizasyon için değer ifade eden ve insan kapitali, yapısal kapital ve müşteri kapitalinden oluşan bilgidir
- e- öğrenme (elektronik öğrenme): eğitim-öğretme deneyiminin ileri enformasyon teknolojileri kullanılarak, öğrenenin kendi ortamında, çoğu kez hızını ve zamanını kendi ayarlayarak öğrenmesidir.
- Görünmeyen varlıklar Bir muhasebe terimi olarak, telif hakları, marka, patent, ticari saygınlık (şerefiye) gibi fiziksel varlığı olmayan değerler bilançoda yer alan görünmeyen kalemleri ifade eder. Bazen, henüz bilançoda yer almayan diğer kalemleri de içerecek şekilde entelektüel kapital ile eşanlamlı olarak kullanılır. Görünmeyen varlıkların yaklaşık ticari değeri, şirketin piyasa değeri ile net varlıklarının değeri arasındaki farktır. Dış yapı + İç yapı + Bireylerin yetkinlikleri = Görünmeyen varlıklardır.
- Görünür varlıklar Bir muhasebe terimi olarak, bilançoda yer alan ve gözle görünen ve dokunulabilen para, makine - teçhizat, bina, stok mallar ve alacaklar gibi varlıklardır.
- İç yapı Organizasyon olarak isimlendirilen varlığı oluşturan kültür de dahil olmak üzere her şeydir. Patentler, markalar, organizasyon şema ve kılavuzları, sistemler, süreçler, prosedürler iç yapıyı ifade eder. Görevleri organizasyonun yaşamasını sağlamak ve uzun dönemde varlığını ve başarısını korumak ve sürdürmek olan yöneticiler de iç yapının parçasıdır.
- İletişim araçları Elektronik iletişimi destekleyen telefon, bilgisayar, görsel - işitsel (video) konferans sistemleri, faks ve benzeri donanımdır.
- İletişim süreçleri İnsanların enformasyonu etkili ve verimli bir şekilde paylaşmasına olanak sağlayan internet, intranet, e-mail gibi enformasyon teknolojisi (ET) ve

kültürel süreçlerdir.

- İnsan Kapitali: Organizasyonda çalışan bireylerin sahip oldukları bilgiler, yetkinlikler ve tutum özelliklerinin toplamıdır.
- İnsan kaynakları değerlemesi : Bir organizasyonda çalışan insanlara, bulundukları konumlarda, gelecekte vermeleri beklenen hizmetlerin ekonomik değerine bağlı olarak bir değer belirlemedir.
- İnsan Kaynakları Maliyet Muhasebesi: Bir organizasyonun sahip olduğu insan kaynaklarının doğrudan ve dolaylı masraflarının hesaplanması, fon kaynaklarının tahsis edilmesi, bütçelenmesi ve raporlanmasına ilişkin tüm faaliyetlerdir.
- İş Süreci Planlanma: İşi oluşturan öz (çekirdek) süreçleri belirlemek ve daha sonra onları fonksiyonel bölümlendirmelerden arındırılmış olarak etkili bir biçimde yeniden bütünleştirmektir. Operasyonel ve müşteri odaklı aktiviteleri süreçler içinde yeniden yapılandırarak karmaşıklığı azaltmak ve organizasyonu temel ilkelerine geri götürmektir.
- Know-How: katma değeri olan enformasyon / bilgi.
- Kurumsal İçgüdü: Şirketin pazar fırsatlarına, müşteri isteklerine ve rekabet baskısına anında ve etkili bir şekilde tepki vermesini sağlayan kolektif altıncı duyusudur.
- Kurumsal Hafıza: Bilgiyi gelecekte kullanmak amacıyla insanlarda ve/veya teknolojilerde gerektiğinde geri çağrılabilir şekilde depolamak için organizasyon bünyesinde kurulan sistemdir. Şirketler de insanlar gibi geçmişi hatırlar, kurumun gelenekleri ve değerleriyle birlikte kullanılan süreçleri ve prosedürleri de akılda tutarlar. Hafıza, stratejik anlamda önemlidir. Ancak, organizasyonun geçmişe takılıp kalmasına ve değişen ortama hızlı uyum sağlayamamasına neden olursa önemli bir zayıflık da oluşturabilir.
- Matriks Organizasyon: Merkezcil fonksiyonel kontrol ile projeler bazında merkezcil olmayan yapılanmanın tek bir organizasyon çatısı altında sentezidir.
- Misyon: 1) Organizasyonun varlığının temel nedenidir. Organizasyonun anlamlı ve haklı olarak ne yaptığını ve ne işe yaradığını açıklayan ifadedir. 2) Bir organizasyonun gideceği yolu gösteren operasyonel, finansal ve etik ilkelerdir. Organizasyonun amaçlarını, hayallerini, davranışlarını, kültürünü ve stratejilerini ana başlıklarla özetleyen ifadedir.
- Müşteri Kapitali: Şirketin satış ağının ve satış yaptığı insanlarla ve organizasyonlarla sürekliliği olan ilişkilerinin değeridir. Müşteri, entelektüel kapital unsurları içinde en önemlisidir. Çünkü, faturaları onlar öderler. Ayrıca, şirketin finansal sisteminde müşteri kapitalinin pazar payı, müşteri bağlılığı, müşteri başına kârlılık, şikayet oranları gibi göstergelerini izlemek oldukça kolaydır.
- Organizasyonel Kültür Bir organizasyonda geçerli olan, ortak paylaşılan inançlar ve değerler sistemidir. Semboller, sloganlar, kahramanlar, hikâyeler, şarkılar ve törenlerle desteklenir.
- Organizasyonel Öğrenme: 1) Bir organizasyonda büyüme, farklılaşma ve gelişme için yeni anlayışlar, yeni bilgi, yeni yapılar, yeni sistemler ve eylemler kazanılması ve bu amaçla daha önceden öğrenilenlerin terk edilmesidir. 2) Bir organizasyonun kendi çevresine bir anlam verebilmek ve ona tepki gösterebilmek için kolektif yeteneğini

harekete geçirdiği süreçtir.

- Outsourcing: Daha önce organizasyon içindeki çalışanlar tarafından yerine getirilen fonksiyonların yürütülmesini dışarıdaki uzmanlara bırakmak, organizasyonun belirli bir veya birkaç işini dışarıdaki uzman kişi ya da kuruluşlara devretmek.
- Öğrenen Organizasyon 1) Deneyimlerin sürekli test edildiği ve bu deneyimlerin bütün organizasyonun ulaşabileceği bir şekilde ve ana amaca uygun olan bilgiye dönüştürüldüğü organizasyondur. 2) Güçlü ve kolektif bir şekilde öğrenen ve şirketin başarısı için bilgiyi daha iyi kullanarak ve yöneterek kendini sürekli yenileyen ve dönüşüm gerçekleştiren organizasyondur. Organizasyonun içindeki ve dışındaki insanlarla çalışırken onları öğrenmeleri için destekler ve güçlendirir. Öğrenme ve üretmeyi en üst düzeye çıkarmak için teknolojiyi etkili bir şekilde kullanır.
- Öğrenme (Bireysel): İnsanların duyu organlarıyla ya da sezgileriyle aldıkları uyarıcılardan etkilenerek yeni düşünce ve davranışlar oluşturmalarıdır. Kendini geliştirme yolunda ustalaşmaktır.
- Örtülü Bilgi: Biçimsel olmayan, açık duruma gelmemiş bilgi. Örtülü bilginin çok büyük bir kısmının açık duruma getirilme olanağı bulunmamaktadır. İpuçlarına, içgüdüye, kişisel sezgiye dayanan know-how'dır.
- Sanal Organizasyon: "Duvarları" ve çok sayıda sürekli çalışanı olmayan organizasyondur. Tedarikçilerle, dağıtıcılarla ve duruma göre değişen işgücü ile sürdürülen sözleşmeli ilişkilere dayanır.
- Temel Yetkinlikler: Bir organizasyonun temel gücünü yansıtan mevcut bilgi, yetenek ve kapasitelerinin özgün bileşimidir.
- Uygulama Topluluğu: Bir organizasyonda unvanlarına ve hiyerarşik statülerine göre değil yetenek ve becerilerine göre roller üstlenen insanların oluşturduğu topluluklar.
- Varlıklar (Bilgi çağında): Yalnızca fiziksel kaynaklardan değil, aynı zamanda, onları yaratan insanların zekalarının, yetkinliklerinin ve müşterilerle ilişkilerinin sonucu olarak ortaya çıkan ticari değerlerdir.
- Vizyon: Yaratılmak istenilen geleceğin bir resmidir. Vizyon belirlemesi; nereye gitmek istediğimizin ve oraya vardığımızda neye benzeyeceğimizin şimdi oluyormuş gibi, şimdiki zaman fiilleriyle anlatılması ve gözde canlandırılmasıdır.
- Yapısal Kapital: Bir organizasyonda çalışanlar evlerine gittiklerinde geride kalan bina ve makineler, rutin uygulamalar, enformasyon sistemleri, prosedürler ve süreçler, patentler ve benzerleridir.
- Yetkinlik: Çalışanların kendi işlerinde başarılı performans göstermelerine olanak sağlayan kişisel yetenekleri ve beceri birikimleridir.
- Yeniden yapılanma (reengineering): Organizasyonun görevler ve fonksiyonlar değil, süreçler ve sonuçlar etrafında yeniden yapılandırılmasıdır. Kökten bir yeniden düşünme, değerlendirme ve iş süreçlerinin yeniden tasarlanmasını gerektirir. Bu çalışmada mevcut iş tasarımları, kurumsal yapılar ve yönetim sistemleri baştan sona gözden geçirilir ve işin tümü sonuçlara göre yeniden organize edilir.

Kaynak: Barutcugil, İsmet, Bilgi Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul 2003.

Farklılıkların Yönetimi Terimleri Sözlüğü

Açık Grup (Open Group) Geçişli sınırları olan ve dolayısıyla dışarıdakiler için giriş engeli düşük olan ya da hiç olmayan sosyal birim

Açık İletişim (Open Communication) İnsanların duygularını açıklıkla konuştukları, kendi algılamalarını ortaya koyan ifadeler kullanabildikleri ve davranışları için nedenler söyleyebildikleri süreç

Adanma (Committment) Kişinin işine ve organizasyonuna tutku derecesinde bağlanması ve amaçlar için özverili bir şekilde istekle çalışmasıdır.

Algılama (Perception) Duyusal verileri düzenleyip, yorumlayarak çevremizdeki nesne ve olaylara anlam verme süreci

Alt Kültür (Subculture) Ait oldukları daha büyük kültürden onları farklılaştıran, açık ya da gizli bir başka kültüre sahip olan bir insan grubu

Asimilasyon (Assimilation) Ulusal ya da kurumsal kültür şablonunun, ülkedeki ya da organizasyondaki tüm kültürel gruplar için tek ve standart kültür olarak belirlendiği ve benimsetildiği bir öğrenme ve uyum sağlama sürecidir.

Atıfta Bulunma (Attribution) Gözlenen davranışların arkasındaki nedenlerin açıklanması. Karşılaşılan olayların açıklanma ve yorumlanma süreci. Başka insanların davranışlarının yorumlanması

Ayırımcılık (Discrimination) 1) Azınlık grup üyelerinin nitelikleri egemen grubun üyeleriyle eşit olsa dahi statülerinin, güçlerinin ve haklarının keyfi bir biçimde reddedilmesidir. 2) Benzer uyarılar arasında ayırım yapmayı ve her birine farklı tepkiler vermeyi öğrenme süreci

Azınlık (Minority) Irksal veya etnik olarak kendini tanımlayan, aidiyeti kalıtımsal olarak sağlaya ve yüksek düzeyde grup içi evliliklerle sürdüren ve çoğu kez bir ulus devlette egemen kesim tarafından baskı altında tutulan sosyal topluluk

Bağlılık (Loyalty) 1) Kişinin kendisini bir gruba, organizasyona ya da ulusa ait hissetmesi, duygusal anlamda bağlanması, uyumlu ve özverili bir şekilde davranmasıdır. 2) İşlerin olumlu veya olumsuz gittiği durumlarda çalışma arzusunu kesintisiz destekleyen zihinsel ve

duygusal bir süreçtir.

Beden Dili (Body Language) Mesajların fiziksel hareketlerle ve jestlerle sözsüz olarak iletişimi

Beklenti Teorisi (Expectancy Theory) Bir kişinin, belirli bir davranışı, seçtiği davranışın sonucunun beklentisiyle diğer bir davranışa tercih etmesini sağlayan zihinsel süreç yaşadığını ve davranış tercihinin sonucun arzulanabilirliğine bağlı olduğunu öne süren motivasyon teorisi

Bireyselci Kültür (Individualist Culture) İnsanların bireysel anlamda kişiliklerini geliştirmelerinin, ortaya koymalarının ve kendi bağlantılarını seçmelerinin beklendiği bir kültür kategorisi

Cam Duvar (Glass Wall) Organizasyonlarda genellikle kadınların ve azınlıkların yatay olarak daha etkin konumlara geçmelerinin ve daha ileri olanaklara sahip olmalarının önündeki görünmez engel

Cam Tavan (Glass Ceiling) Organizasyonlarda genellikle kadınların ve azınlıkların üst yönetim basamaklarına çıkmasını engelleyen tanımlanmamış, görünmeyen sınır

Cinsel Taciz (Sexual Harassment) Cinsel eylemin açık ya da gizli bir şekilde işe almanın önkoşulu olarak öne sürülmesi veya cinsel içerikli söz ve davranışların kişinin iş performansını etkileyecek şekilde sergilenmesi ve düşmanca ve saldırgan davranışlarla aşağılayıcı, rahatsız edici bir iş ortamının yaratılmasıdır.

Cinsiyet Ayırımcılığı (Gender Discrimination) Kadın-erkek kimliğine göre tutum ve davranışın farklılaştırılması ve azınlık grubun olumsuz etkileneceği bir sürecin sergilenmesidir.

Çalışma grubu (work group / work team) Üyeleri, genellikle bilgiyi, en iyi uygulamaları veya bakış açılarını paylaşmak ve her bireyin kendi sorumluluk alanındaki performansını nasıl gerçekleştireceğine karar vermek için birbirleriyle ilişki kuran takımlardır

Çatışma (conflict) Birey ya da grup olarak insanların; amaçlar, kaynaklar ya da değerler üzerinde ihtiyaçlarının, çıkarlarının veya isteklerinin birbiriyle çelişmesi nedeniyle kendilerini anlaşmazlık, savaş, duygusal gerilim veya çarpışma içinde algıladıkları bir etkileşim biçimidir

Çok kültürlülük (Multiculturalism) Toplumlarda ve organizasyonlarda çoklu etnik kültürlerin kabullenilmesi, değere verilmesi ve geliştirilmesidir

Çoklu-Aktif Kültür (Multi-Action Culture) İnsanların bir kerede birçok işi bir arada yapmaya eğilimli, genellikle plansız, düzensiz, insan odaklı ve dışa dönük olduğu kültür kategorisi

Çoğulculuk (Pluralism) Hem organizasyonun hem de farklı kültürel geçmişe sahip organizasyon üyelerinin birbirlerinin kültürel normlarını ve değerlerini yansıtmak için bir dereceye kadar değiştikleri iki yönlü bir öğrenme ve uyum sağlama sürecidir

Değerler (Values) Bir organizasyonda çalışanların bireysel ve grup olarak üstün gördükleri, yücelttikleri, önemli ve değerli bulduklarının tümüdür

Determinizm (Determinism) İnsan davranışlarının büyük ölçüde kendisinin kontrol edemediği faktörler tarafından belirlendiği görüşü

Dışa Dönük (Extrovert) Başka insanlarla birlikte aktiviteler için zaman ayırmayı, kendi başına sakin ve sessiz kalmaya tercih eden kişi

Dış Grup (Out Group) Bir kişinin ait olmadığı veya kendisini birlikte tanımlamadığı bir sosyal birim

Dil (Language) 1) Standart anlamlar taşıyan ses kalıplarıyla sosyal olarak yapılandırılmış bir işaretler ve semboller sistemi 2) Konuşan bir toplumda insanları birbirine bağlayan, kurallarla yönetilen sözler ve semboller bütünü

Dinleme Kültürü (Listening Culture) İnsanlarının iyi dinlediği, söz kesmediği, diğerlerinin fikirlerine saygı gösterdikleri, doğaçlamadan, ani tepki vermekten kaçındıkları, fikirlerin olgunlaşmasına zaman tanıdıkları bir kültürdür

Diyalog Odaklı Kültür (Dialog Oriented Culture) İnsanlarının diğer insanlarla doğrudan temas yoluyla bilg elde ettikleri bir kültür.

Durumsallık, (Contingency) Yönetici ya da liderin çalışanların olgunluk düzeyine, yani bilgi ve beceri ve tutumlarına bağlı olarak tarzını değiştirmesi ve duruma göre; eğitici, koç, mentor ya da kaynak olarak liderlik etmesidir.

Düşük İçerik Kültürü (Low Content Culture) Sözlü temasların az olduğu, veri odaklı kültür

Eğitim (Training) Organizasyonlarda işe alınan insanların işlerini etkili bir şekilde yapabilmeleri için sahip olmaları gereken bilgi, beceri ve tutumların onlara verilmesidir

Eğitim Politikası (Training Policy) Çalışanların organizasyon içinde ya da dışında katılacağı eğitim ve geliştirme etkinliklerinin "kuruma özgü" gerekçelerinin yazılı ya da sözlü açıklamasıdır

Eğitim Yönetimi (Training Administration / Management) Organizasyonun insan kaynaklarının belirlenecek vizyon, misyon, amaçlar, uzun dönem planlar ve stratejiler doğrultusunda eğitilmesi ve geliştirilmesi için uygun eğitim politikasının belirlenmesi, eğitimin planlanması, eğitimin organizasyonu, eğitim bütçesinin belirlenmesi ve eğitimlerin

etkinliğinin değerlendirilmesi çalışmalarının tümüdür.

Ekip (Team) Ortak benimsenmiş ve açık bir amaç etrafında, belirlenmiş bir dizi görev ve sorumlulukları yerine getirmek üzere benimsenmiş bir ekip üyesinin liderliğini kabul eden uygun büyüklükteki çalışanlar topluluğudur.

Empati (Empathy) 1) Kendisini bir başkasının yerine koyarak onun duygularını sezmek, bakış açısını anlamak ve endişeleriyle etkin bir biçimde ilgilenmektir. 2) Başkalarının deneyimleri, duyguları ve problemleriyle özdeşleşerek ve onun kendisine verdiği değeri anlayarak / kabullenerek gösterilen destekleyici davranış

Endişe (Anxiety) 1) Korku, kaygı ve psikolojik gerginlik duygularıyla karakterize edilen duygusal tepki 2) Artan bir fizyolojik uyarı durumunda yaşanan (gerçekçi ya da gerçekçi olmayan) korku duygusu

Eritme Kazanı (Melting Pot) Heterojen toplumları daha homojen yapma anlamında kullanılan bir benzetişimdir. Özellikle ABD'ye gelen göçmenlerin asimilasyonu anlamında 19. Yüzyılda yaygın kullanılmıştır. Farklı unsurların ortak bir kültürle uyumlu bir bütün haline getirilmesi için birlikte eritilmesidir.

Esnek çalışma programları (Flextime Programs) Aile, eğitim ya da sağlık gibi nedenlerle alışılmış iş gün ve saatlerine uyum sağlamakta zorluk yaşayanlar için normal sekiz saatlik çalışma gününde bazı değişiklikler getirmektir.

Eşitlikçilik (Egalitarianism) İnsanların din, politika, sosyal ve ekonomik statü ve kültür gibi çeşitli boyutlarda eşit olduklarını ve kendilerine eşit davranılmasını savunan düşünce akımıdır.

Eşitlik Teorisi (Equity Theory) Katkıların ve ödüllerin insanlar arasında adil/adil olmayan şekilde dağılımının algılanmasına bağlı olarak sağlanan göreceli tatminin çalışanların organizasyonla ilişkilerini ve motivasyonlarını etkilediğini açıklayan organizasyonel davranış teorisi

Etik Anlayış (Ethical Approach) Aklın ve sağduyunun yönlendirdiği görüşleri izlemek, yerleşik, toplumsal ve ahlak kurallarına saygılı davranmak ve bu amaçla kişisel istek ve çıkarlardan özveride bulunmaktır .

Etki (Influence) Bir bireyin veya grubun tercihlerinde, gücü elinde tutanların tercihleriyle uyumlu olarak gerçek bir değişimin olmasıdır. Etki hissedilmemiş olsaydı, insanlar benzer bir durumda seçtikleri eylem biçimini seçmezlerdi.

Etnik Grup (Ethnic Group) Sosyal olarak kazanılan yaşam biçimlerine dayalı olarak özellikler gösteren ve göreceli olarak kolay fark edilen sosyal grup

Etnisite (Ethnicity) Etnik kökenlere ve çıkarlara sahip olduğunun farkında olan insanlardan oluşan grubun bütünleşik, bilinçli dayanışması..

Etnosentrizm (Ethnocentrism) 1) Bir kişinin kendi grubunu her şeyin merkezi olarak görmesi ve bütün diğer insanları buna göre derecelendirmesi eğilimi. 2) Bir kişinin kendi ulusunun, ırkının veya kültürünün bütün diğerlerinden daha üstün olduğuna ilişkin duygusal tutumu.

Eylem Planı (Action Plan) Kısa dönem içinde nelerin yapılması gerektiğini, bunları kimlerin, ne zaman, nerede ve nasıl yapacağını, yürütme sorumluluğu ve onay yetkisinin kimlerde olduğunu, kime bilgi verileceğini ve kimlerden destek isteneceğini belirten kararlar dizisidir.

Farkındalık (Awareness) Kişinin kendisini ve başkalarını dışa dönük karakteristikleri açısından gözlemlemesi ve doğru algılamasıdır

Farklılık (Diversity) Yaş, cinsiyet, din, felsefe, sosyo-ekonomik temel, fiziksel ve zihinsel sağlık ve yetenekler, genetik özellikler, ırksal ve etnik sınıflamalar ve diğer tanımlanabilen boyutlardaki çeşitlilik

Farklılık Olgunluğu (Diversity Maturity) Farklılık yönetimi becerilerini akıl, bilgelik, yargılama ve deneyimle kazanılan etkili kullanma yeteneği

Farklılık Yetkinliği (Diversity Competency) Farklı kültürel geçmişlere sahip insanların başarılı etkileşimlerini sağlayacak kültürel bilgi, deneyim ve tutum bütünlüğü

Farklılıkların Yönetimi (Diversity Management) Yaş, cinsiyet, din, inanç, kişilik gibi yönleriyle farklı insanları etkili bir şekilde yönetmek için planlanan ve uygulanan kurumsal sistemlerin; farklılığın yararlarını en üst düzeye çıkarırken, sorunlarını ve sakıncalarını en alt düzeye indirecek şekilde kurulmasıdır.

Farklılık Yönetimi Becerileri (Diversity Management Skills) Farklılık karmasını tanıma, unsurlarını analiz etme ve uygun tepkiyi seçme yeteneklerini içeren beceriler dizisi

Girişkenlik (Assertiveness) Bir kişinin başkalarının haklarını çiğnemeden kendi haklarını, çıkarlarını ve isteklerini elde etmesi ve korumasıdır.

Gizli Ayırımcılık (Subtle Discrimination) Açıklıkla ifade edilmemekle birlikte dış gruptakilere karşı olumsuz tutum ve davranışların sergilenmesidir.

Göreve İlişkin Roller, (Position Oriented Roles) Bir takımın amacına ulaşması için takım liderinin ve üyelerinin ne yapmaları gerektiği ve takımın işinin *ne* olduğu ve *niçin* yapıldığı ile ilgili rollerdir.

Görev Odaklılık (Task Orientation) Organizasyonun iş ve görev boyutlarına odaklanan, göreve büyük önem ve öncelik veren, göreceli olarak otoriter yönetim tarzı

Grup (Group) Belirli konularda ortak değerleri paylaşan ve toplumsal rolleri, gelişmiş ilişkileri ve beklentiler sistemi ile birbirine kenetlenen insan topluluğudur.

Grup Normları (Group Norms) Ortak amaç için bir araya gelen insanları birbirlerine karşı rollerinde neyi kabul edilen ve neyin kabul edilmeyen davranış olduğuna ilişkin ortak kabullenilmiş standartlar

Güç (Power) İnsan ilişkilerinde bir tarafın (bireyin ya da grubun) isteğinin diğer tarafın isteğine üstün gelmesine olanak veren ve çeşitli kaynakları bulunan etkileme yeteneği

Güç Mesafesi (Power Distance) 1) Bir toplumda ya da organizasyonda gücün bireyler arasındaki dağılım biçimi ve bunun toplum ya da organizasyon üyeleri tarafından benimsenmesi derecesi 2) Bir toplumda ya da organizasyonda üstle ast arasında bulunan ve genellikle ast tarafından algılanan şekliyle kişiler arası etkileme gücünün ölçüsü

Güven (Trust) Bir kişinin başka bir kişinin dürüstlüğüne inanması, onun özelliklerinden ve davranışlarından bir kaygı, endişe duymaması

Hedeflerle Yönetim (Management by Objectives) Yönetici ile çalışanının karşılıklı görüşerek hedef belirlemesini ve belirli hedeflerin elde edilmesine dayalı olarak çalışanın değerlendirilmesini içeren bir yönetim ve performans değerlendirme yaklaşımıdır.

Irk (Race) İnsan türü içinde kalıtımsal farklılıklara göre ayırt edilen ya da sınıflandırılan biyolojik grup

Irksal Grup (Racial Group) Kalıtımsal olarak geçen fiziksel özellikleriyle diğerlerinden ayırt edilen bir grup

İçe Dönük (Introvert) Kendi düşünceleriyle yalnız kalmayı başka insanlarla birlikte aktivitelerde zaman harcamaya tercih eden kişi.
İç Grup ((Ingroup) Bir kişinin ait olduğu ya da kendisini birlikte tanımladığı sosyal birim

İçselleştirme (Internalization) Bir insanın kendi kişiliğini, içinde bulunduğu organizasyonda ya da daha büyük toplumda geçerli olan davranış standartlarıyla bütünleştirdiği süreç.
İnsan Kaynakları Planlaması (Human Resources Planning) Bir organizasyonun gelecekteki hedeflerine etkin bir biçimde ulaşabilmesi için ihtiyaç duyacağı insanların sayısının ve niteliklerinin önceden belirlenmesine ve bu ihtiyacın nasıl ve ne düzeyde karşılanabileceğinin saptanmasına ilişkin faaliyetlerin tümüdür.

İnsan Kaynakları Yönetimi, İKY (HRM- Human Resources Management) Bir organizasyondaki insan kaynaklarının iç ve dış gelişmelere uygun olarak ve etkili bir biçimde oluşturulması, geliştirilmesi ve kullanılması amacıyla gözden geçirilmesine, yapılandırılmasına ve değerlendirilmesine ilişkin tüm çalışmalardır.

İletişim (Communication) İnsanlar arasında bilgi, haber, duygu ve düşüncelerin alınıp verilmesini sağlayan ve etkili olduğunda güveni, anlayışı, paylaşımı, ortak yaşamı kolaylaştıran etkileşim sürecidir.

İletişim Açığı (Communication Gap) Kültürel tutumlar ya da kullanılan dil farklılığı nedeniyle diğer kültürlerin insanlarını anlama yetersizliği

İş Basitleştirme (Job Simplification) Kişinin yapması gereken işlerin sayısını azaltarak görev etkinliğini artırmayı amaçlayan, işleri; basit, tekrarlı, standart hale getirerek eğitim ve beceri geliştirme ihtiyacını ortadan kaldıran bir süreçtir.

İş Değerleme (Job Evaluation) Bir işin değerinin ölçülmesi için kullanılan yönetsel bir prosedürdür.

İş Genişletme, (Job Enlargement) Bir dizi görevi yeni, daha kapsamlı ve daha ilginç bir iş haline getirmek için birleştirmek ve bir çalışana birden fazla işin sorumluluğunu vermektir.

İş Gerekleri, (Job Spesifications) Bir çalışanın işinin temel unsurlarını başarılı bir şekilde yerine getirebilmesi için mutlaka sahip olması gereken niteliklerin en önemli olanlarını belirten bir liste.

İş Rotasyonu, (Job Rotation) Çalışanın yerine getirdiği değişik işlerin sayısını artırmak ve motivasyonu sağlamak amacıyla sistematik olarak çalışanı bir işten başka bir işe (bir görevden diğer bir göreve) geçirmektir.

İş Stresi, (Job Stress) Organizasyonlarda işle bağlantılı olarak yaşanan gerilimler, endişe ve kaygılardır.

İş Ekibi, (Task Force) Belirli bir amacı elde etmek için sorumluluk alan birbirleriyle bağlantılı insanların oluşturduğu biçimsel iş gruplarıdır.

İş Tanımı, (Job Description) Bir işin içerdiği görevlerin, sorumlulukların ve iş özelliklerinin listesidir.

İş Tasarımı, (Job Design) Belirli bir işin nasıl yapılacağının ve başarılı olması için hangi görevlerin yerine getirilmesinin gerektiğinin tanımlanmasıdır.

İş Tatmini, (Job Satisfaction) Bir çalışanın yaptığı işin ve elde ettiklerinin ihtiyaçlarıyla ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü ya da örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı bir duygudur.

İş Zenginleştirme, (Job Enrichment) Sorumluluk alma, fark edilme, takdir edilme kişisel gelişim ve büyüme, öğrenme ve başarma duyguları gibi yüksek düzeyde motivasyon sağlayan faktörleri işin yapısı içinde bir araya getirmeyi amaçlayan iş tasarımı sürecidir.

Kalıp Yargı bkz. Stereotipleme.

Kapalı Grup (Closed Group) Geçirmez sınırları olan ve dolayısıyla dışarıdakilerin girişi için yüksek ve zor engelleri bulunan sosyal grup

Kapsama (Inclusion) Bütün çalışanları cinsiyet, din, ırk, renk, cinsel tercih, etnik köken, milliyet, yaş ve fiziksel özellik farkı gözetmeksizin organizasyonel yaşama ve faaliyetlere tam ve saygın bir şekilde dâhil etme

Kariyer (Career) Bir insanın yaşamı boyunca süren işle ilgili deneyimlerinin tümüdür.

Kariyer Basamakları (Career Stages) Bir çalışanın iş yaşamı boyunca geçirdiği ve araştırma, yerleşme, orta kariyer, geç kariyer ve iniş şeklinde isimlendirilen beş kariyer aşaması

Kariyer Geliştirme (Career Development) İnsanların iş yaşamları boyunca kariyer amaçlarına ulaşabilmeleri için yürüttükleri uyum sağlama, yetkinlik, yeterlilik ve kişilik geliştirme gibi tüm eylemler ve faaliyetlerdir.

Kariyer Planlama (Career Planning) Kişinin bilgi, beceri, ilgi, değer yargıları ve güçlü ve güçsüz yönlerini değerlendirmesi, organizasyon içi ve dışı kariyer olanaklarını tanımlaması, kendisi için kısa, orta, uzun dönemli hedefler saptaması, eylem planlarını hazırlaması ve bunları uygulaması sürecidir.

Kariyer Yönetimi (Career Management) İnsan kaynakları planları ile sistemin bütünleştirilmesi, kariyer yollarının belirlenmesi, kariyer bilgisinin artırılması için açık işlerin duyurulması, çalışanların performanslarının değerlendirilmesi, astlara kariyer danışmanlığı yapılması, iş deneyimlerinin artırılması ve eğitim programlarının düzenlenmesi faaliyetlerinin tümüdür.

Katılımcı Yönetim (Participative Management) Çalışanların işlerinin günlük etkinliklerini daha fazla denetleyebilmelerine olanak veren bir yönetim anlayışıdır.

Kaynaşma (Cohesiveness) Bireyleri bir grup içinde tutmaya ve ayrılmalarını engellemeye yarayan duygusal güç

Kendini Doğrulayan Kehanet (Self Fulfilling Prophecy) 1) Gelecekteki olayların ve davranışların olasılıklarıyla ilgili beklentilerin bu olayların veya davranışların gerçekten ortaya çıkmasına katkıda bulunacak şekilde açıklanması 2) Bir durumun hatalı tanımlanması yoluyla onun gerçekleşmesine katkıda bulunacak koşulların yaratılması

Kimlik (Identitiy) Bir kişinin kendi varlığına verdiği anlam ve dünyadaki özgün değeri ve konumuyla ilgili olarak hissettiği

Kimlik Bunalımı (Identity Crisis) Bir kişinin kimliğiyle ilgili olarak kafasının karışması,

varlığının amacından emin olamaması, çelişki yaşaması

Kimlik Kazanma (Identification) Çocukluktan başlayarak insanın içinde bulunduğu ailesinin, organizasyonun ve toplumun tarzlarını, değerlerini ve ahlak standartlarını benimsemesi

Kişilik (Personality) 1) Bireyin başkalarıyla etkileşimini ve onlara karşı tutumunu belirleyen ve onun özgün doğasını oluşturan niteliklerinin bütünü 2) Bir kişinin bakışını, düşüncesini, davranışını ve duygularını belirleyen fiziksel ve ruhsal özelliklerinin tümü

Koçluk, (Coaching), Bireyleri veya takımları sonuçlara ulaştırmak için yetkilendiren, geliştiren ve cesaretlendiren uygun ortam ve koşulları yaratan yönetsel bir eylemdir.

Kolektif Davranış (Collective Behaviour) Bir grup veya toplum içinde üyeler arasındaki iç uyarıların sonucunda, göreceli olarak yapılandırılmamış bir biçimde kendiliğinden ortaya çıkarak gelişen düşünme, hissetme ve davranma biçimleri

Kolektivist Kültür (Collectivist Culture) İnsanların, kendilerini büyük ölçüde aile, dinsel grup, yerleşim yeri ya da meslek gibi kalıcılığı yüksek bir grubun üyesi olarak tanımladıkları ve ona göre davrandıkları bir kültür

Kontrol (Control) Olaylar ve çevre faktörleri üzerinde üstün bir güce ve ustalığa sahip olma duygusu

Kontrol Odağı (Locus of Control) Bireyin kendi yaşamını ne ölçüde kontrol edebildiğine ilişkin inancı, kontrol yeteneğine ilişkin algısı

Kurum Kültürü (Corporate Culture) Bir vizyon ve misyon etrafında toplanan insanların sahiplendikleri belirli bir inanç ve değerler sistemidir.

Kurumsal Irkçılık (Institutional Racism) Bir ırk grubu insanlarının başka bir ırk grubunun üyeleri üzerinde baskı ve sömürü uygulamalarını sağlayan sosyal düzenlemeler ve kalıcı yöntemler

Kurumsal Saldırganlık (Institutional Aggression) Kurumsal kapsam içinde insanların "işlerini yaparken" saldırganlığı ve şiddet uygulamalarını işlerinin doğal bir parçası olarak görmeleri

Kültür (Culture) 1) Sosyal yaşam hakkında yol gösterici ilkeler ve bilgiler sağlayan ve belirli grup üyeleri tarafından paylaşılan zihinsel haritalar 2) Belirli bir insan grubu tarafından belirli bir zamanda ortaya konulan ve tekrarlanarak paylaşılan inançlar, adetler, gelenekler, sanat ve diğer düşünce ürünlerinin bileşimi

Kültür Gücü (Culture Power) Normların ve değerlerin ne kadar açıklıkla tanımlandığı ve ne kadar katı uygulandığının bileşimi

Kültür Kimliği Grubu (Culture Identity Group) Bir kültür grubunu bir başkasından ayıran normları, değerleri, amaçları ve öncelikleri paylaşan insanlar topluluğu

Kültür Şoku (Culture Shock) Bir insanın tanıdık olmayan, farklı bir kültür deneyimi yaşadığında büyük şaşkınlık geçirmesi, ne yapacağını bilememesi

Kültürel Emperyalizm (Cultural Imperialism) Bir kişi ya da grubun kendi kültürünün ilkelerini ve inançlarını başkalarına baskı ve zorlamayla kabul ettirmeye çalışması

Kültürel Filtre (Cultural Filter) Bir insanın bir başkasının davranışını kendi perspektifinden algılaması, yorumlaması ve buna göre, çoğunlukla hatalı, kararlar vermesidir.

Kültürel Miyopluk (Cultural Myopia) Bir başkasının kültürünü anlayabilme, bakış açısını görebilme yeteneğinin olmaması

Kültürel Uyum Sağlama (Acculturation) Farklılıklara sahip insan gruplarının doğrudan ve sürekli temas haline geçtiğinde aralarında kültürel özelliklerin alınıp verilmesi ve grupların, yine ayrık kalmalarına karşın, birinin veya ikisinin orijinal kültür kalıplarını değiştirmesidir. Bu süreç iki yönlü olmakla beraber, genellikle azınlık grubun çoğunluk grupla temasında yaşadığı uyum ve değişimi ifade eder

Kültürler Arası İletişim (Cross Cultural Communication) Farklı kültürlerden gelen insanların aralarında nasıl iletişim kurduklarını ve iletişim çabalarının benzer ve farklı yönlerini inceleyen çalışma alanı

Kültürsüzleşme (deculturation) 1) Ne organizasyonun ne de üyelerin kültürlerinin başlıca organizasyonel davranışları belirleme açısından etkili ve yeterli olmaması nedeniyle kültürel kimliğin iyi tanımlanamaması 2) Azınlık grup üyelerinin kendi özgün kültürleriyle bağlarını zayıflattığı ya da tamamen koparttığı, ancak çoğunluk grup kültürüyle yeni bağlar kurmakta da başarılı olamadığı veya reddedildiği durumlarda yaşanan süreç

Latin Kültürü (Latin Culture) İtalya, İspanya, Güney Fransa ve çoğu Latin Amerika ülkelerinde yaygın görülen ve çoklu-aktif kültür özelliklerini gösteren kültür kategorisi

Lider (Leader) Organizasyonlarda insanların gayretlerini, belirlenen amaçları gerçekleştirmek üzere birleştiren, harekete geçiren, bütün yeteneklerini ortaya koymalarını sağlayan ve onları etkili biçimde yönelten kişidir.

Lineer Aktif Kültür (Linear Active Culture) İnsanların görev odaklı, ileri düzeyde planlama ve organizasyon yanlısı oldukları belirli bir zamanda, ajandalarına uygun olarak sırayla ve bir seferde bir iş yapmayı tercih ettikleri, ABD ve Batı Avrupa'da yaygın gözlenen kültür kategorisi

Lineer Zaman (Linear Time) Zamanı, birbirini izleyen olaylardan oluşan bir çizgi şeklinde

algılayan, geçmişi arkada ve geleceği önde düşünen bir zaman kavramı

Mentoring (Akıl hocalığı) Kişisel ve profesyonel gelişime yardımcı olmak üzere deneyimlerini, uzmanlıklarını ve düşüncelerini birbirine aktaran iki insan arasındaki bir yardımlaşma ve paylaşma ilişkisidir.

Mentor (Mentor) Daha az deneyimli bir çalışanın gelişmesi için ona yardım eden deneyimli ve kıdemli bir çalışan ya da yönetici

Misyon (Mission) Bir organizasyonun varlık nedeninin; müşterileri, karşılanan ihtiyaçları ve kullanılan teknolojiyi de belirtecek şekilde bir cümle ile ifade edilmesidir.

Mobbing (Mobbing) Bir kişiye zarar vermek amacıyla işyerinde açık ya da gizli bir biçimde onu aşağılamak, duygusal anlamda taciz etmek, zor durumda bırakmak için kaba ve kötü davranmak

Modelleme (Modelling) Belirli bir davranışı sergileyen bir başka kişiyi örnek alarak ya da taklit ederek yeni bir davranış tarzını öğrenmek
Monokronik Kültür(Monochronic Culture) Belirli bir zamanda tek ve belirli bir işe yoğunlaşmayı tercih eden dakiklik, açıklık ve belirliliğin egemen olduğu bir kültür tarzı

Monokültürel Organizasyon (Monocultural Organization) Tek bir egemen kültüre sahip bir sosyal kimlik grubunun kuralları belirlediği ve sahip olduğu gücün ayrıcalıklarından yararlandığı, diğer kimlik gruplarının egemen kültüre asimile edildiği veya ayırımcılıkla karşılaştığı organizasyon

Motivasyon (Motivation) Belirli bir eylemi yerine getirmek için bir insanın bazı içsel ve dışsal faktörlerden aldığı güçle coşku, canlanma, davranışlarda kararlılık göstermesi ve davranışlarını yönetmesidir.

Organizasyon (Organization) Büyük bir kısmı yüz yüze ilişki içinde bulunmayan çok sayıda insanın karşılıklı olarak üzerinde anlaşmış oldukları amaçlarının bilinçli ve sistematik olarak geliştirilmesi ve gerçekleştirilmesi için aralarında kurdukları düzenli ilişki biçimi ve yüklendikleri karmaşık görevler topluluğudur.

Organizasyon (2) Ortak bir görevin tanımlanması veya bir amacın gerçekleştirilmesi için bireysel çabalarını sistematik ve bilinçli bir şekilde birleştiren insanlar topluluğudur.

Organizasyonel Öğrenme (Organizational Learning) Organizasyon içinde ortak bir amacı gerçekleştirmek için birlikte çalışan insanların yaptıkları işleri daha iyi anlamalarını ve sonuçta daha etkili olmalarını sağlamak için gerekli olan yeteneklerin geliştirilmesi ve yeni ve yararlı bilginin tanımlanması, elde edilmesi ve uygulanması sürecidir.

Organizasyonel Sosyalleşme (Organizational Socialization) Organizasyonun normlarının,

amaçlarının ve iş yapma tarzlarının üyelere aktarılması ve benimsenme süreci

Oryantasyon (Orientation) Yeni çalışanlara organizasyonu ve kendi iş birimlerini tanıtmak ve işe alıştırmak için gerçekleştirilen aktivitelerdir.

Otorite (Autority) Yönetilen kişilerin sosyal değerleriyle uyumlu olarak kullanılan, dolayısıyla onlar tarafından da uygun görülen yasal güç

Öğrenme (Learning) İnsanların işlerini etkin bir şekilde yapabilmek için ihtiyaç duydukları bilgi, beceri ve tutumları elde etmeleridir.

Öğrenilmiş Çaresizlik (Learned Helplessness) 1) Olayların kişilerin yaptıklarından bağımsız olduğu şeklindeki genelleştirilmiş beklenti 2) Bir kişinin eylemleriyle bunun sonuçları arasında bir ilişkinin olmadığı; olayları kontrol ve etkileme gücünün bulunmadığı düşüncesi

Önyargı (Prejudice) Bir grubun üyelerine karşı, yalnızca o gruba ait olmaları nedeniyle, (o gruba atfedilen olumsuz niteliklere sahip oldukları varsayımıyla) nefret ve düşmanlığa kadar varan olumsuz bir tutum içinde olma

Özellik (Trait) Bireyleri farklılaştıran ve göreceli olarak süreklilik gösteren tanımlayıcı karakteristikler

Performans (Performance) Amaçları elde etmenin etkinlik düzeyi ve verimliliğidir.

Performans Değerlendirme (Performance Evaluation/Assessment) Organizasyonda çalışanların amaçlara ne kadar etkin ve verimli bir şekilde ulaştıklarının biçimsel olarak ölçülmesi ve değerlendirilmesi sürecidir.

Performans Standartları (Performance Standards) Bir fonksiyonun ya da görevin, beklentileri karşılaması veya aşması için ne düzeyde yerine getirilmesi gerektiğini tanımlayan yazılı ifadelerdir.

Performans Yönetimi Sistemi (Performance Management System) Gerçekleştirilmesi istenen kurumsal amaçlara ve bu yönde çalışanların ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın organizasyonda yerleşmesi ve çalışanların bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara yapacağı katkıların düzeyini artırıcı bir biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi, ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir.

Pozitif Ayırımcılık (Affirmative Action) Çoğunluk grup karşısında yeterince temsil edilemeyen ve ırk, renk, cinsiyet, din, ulusal / etnik köken gibi nedenlerle ayırımcılığa uğrayan grupların özellikle istihdam, eğitim, sağlık gibi alanlarda haklarını ve çıkarlarını korumayı amaçlayan politikalar ve uygulamalar

Reaktif Kültür (Reactive Culture) İnsanların çok nadir olarak bir eylemi ya da tartışmayı

başlattıkları, önce dinlemeyi ve karşıdakinin konumunu anlamaya çalıştıkları, kendi konumlarını belirleyip daha sonra tepki verdikleri kültür kategorisi

Referans Grup (Reference Group) İnsanların kendilerini özdeşleştirdikleri, standartlarını kendi davranışlarını tanımlamak ve kendilerini değerlendirmek için kullandıkları sosyal birim

Rehberlik (Goaching/Guidance) Bir tarafın ya da her iki tarafın becerilerinin ve performansının geliştirilmesi ve zenginleştirilmesi için uygun bir ilişkiler ortamı oluşturma sürecidir.

Ritüel (Ritual) Belirli zamanlarda, belirli vesilelerle, önceden tanımlanmış gelenek ve göreneğe göre sergilenen ve sembolik anlamı olan sosyal eylem

Rol (Role) Belirli bir kategorideki insanların belirli durumsal koşullar altındaki davranışlarına uygulanan normatif gerekler. Bir grupta kimin, neyi, ne zaman, nerede ve ne zaman yapacağına ilişkin tanımlar

Rol Çatışması (Role Conflict) Bir ilişki sürecinde taraflar arasında tatminsizliğe yol açacak şekilde ortaya çıkan ve çelişen talepler

Rol Sahiplenme (Role Embracement) Belirli davranış biçimlerine bağlılık gösterme. Bir dizi normatif kuralla tanımlanan beklentilerin ve yükümlülüklerin özümsenmesi ve kabullenilmesi

Saldırganlık (Aggression) 1) Kendi haklarını bir başkasının haklarını ihlal edecek şekilde kullanmak 2) Bir başka kişiye isteyerek sosyal ya da fiziksel olarak zarar verecek, yaralayacak, tahrip edecek şekilde davranmak

Seçim (Selection) Organizasyonların başvuranları bilgi, beceri, tutum ve yetenekleri ile değerlendirip kimleri kabul edip, kimleri ret edeceklerini kararlaştırdıkları işe alma sürecidir.

Sistem (System) Aynı amacın gerçekleştirilmesine katılmak veya katkıda bulunmak üzere karşılıklı etkileri birleşen bağımsız ve aktif bireyler, parçalar veya birbirleriyle bağlantılı olan süreçler topluluğudur.

Sistem Analizi (System Analysis) Aralarında ilişkiler bulunan insanların, birimlerin veya işlerin birbirleriyle etkileşimlerini belirleyerek bunları bir bütün olarak incelenmesidir

Sosyal Benlik (Social Self) Başkalarıyla ilişkilerin parçası olarak yaşamda oynanan çeşitli rollerin oluşturduğu kişi algısı

Sosyal Destek (Social Support) İlgilenen kişilerle karşılıklı olarak bir ilgi ve ilişki ağının parçası olduğu duygusuna sahip olmak, güven veren bir sosyal etkileşimde bulunmaktır

Sosyal Etkileşim (Social Interaction) Başka kişi ya da kişiler tarafından uyarılan veya etkilenen sosyal ilişkilere yönelik süreç

Sosyal Eylem (Social Act) Bir kişi ya da kişiler tarafından başlatılan ve sosyal grubu ya da grupları etkileyen davranış

Sosyal Gelişme (Social Development) Başkalarıyla ilişkilerde ve etkileşimde olumlu yönde değişme

Sosyal İlişki (Social Relationship) İki kişi arasındaki sosyal etkileşimin yeterince uzun sürmesi sonucunda gelişen, göreceli olarak kararlılık gösteren ve bir dizi beklentiyi içeren birliktelik

Sosyal Karşılaştırma (Social Comparision) Kendi fikirlerinin doğru ve geçerli olduğundan endişe eden insanların bu fikirlerini çevrelerindeki diğer bilgi ve fikir kaynaklarıyla kıyaslamaları

Sosyal Katılım (Social Inclusion) Farklılığı olan bir kişinin ya da azınlık grubun bir üyesinin farklılığını koruyarak, özelliklerini sürdürerek organizasyonla / toplumla bütünleşmesi

Sosyal Kategorileştirme (Social Categorization) İnsanların kendilerini sosyal grup üyelikleri açısından tanımlamaları ve toplum içindeki konumlarını oluşturma süreci

Sosyal Kimlik (Social Identity) Bireyin belirli bir sosyal gruba veya gruplara üyeliğinden ve bu üyeliğe atfedilen değerlerden doğan *benlik* kavramı

Sosyal Kimlik Grubu (Social Identity Group) İnsanların kişiliklerini, deneyimlerini, bakış açılarını, sosyal statülerini ve yaşamlarının diğer yönlerini anlamaya yardımcı olan çeşitli kültürel tanımlamalara dayalı sosyal gruplamadır. Birçok toplumda bu; milliyet, din, ırk, cinsiyet, eğitim, ekonomik sınıf, aile, meslek, fiziksel özellik gibi kıstaslarla yapılır.

Sosyal Mesafe (Social Distance) Belirli insanlarla arada olduğu düşünülen ve kopukluk, uzaklık, soğukluk şeklinde algılanan sübjektif duygu

Sosyalleşme (Socialization) Daha etkili sosyal etkileşim için toplumun genel kabul görmüş değerlerini, tutumlarını, inançlarını, geleneklerini öğrenme ve benimseme süreci

Statü (Status) Toplumda oynana rollerin diğerleri tarafından algılanma ve değerlendirme biçimi

Stereotipleme (Stereotyping) 1) Belirli grupların üyelerine atfedilen aşırı derecede basitleştirilmiş ve bütün durumlarda geçerli olduğu düşünülen fikir veya beklentiler 2) İnsanlarla ilgili bilimsel ve dolayısıyla güvenilir olmayan genellemeler, basmakalıp tipleme

Stratejik Amaçlar (Strategic Goals) Bir organizasyonun beş ile yirmi beş yıl arasındaki bir

sürede izleyeceği yönü belirleyen ve organizasyon çapında bilinen ve paylaşılan amaçlar

Strateji Belirleme (Strategy Formulation) Bir organizasyonun misyon ve amaçlarını tanımlayarak, dış fırsatları ve tehlikeleri değerlendirerek ve kendi güçlü ve zayıf yönlerini inceleyerek belirli bir stratejik yön üzerinde karar vermesi sürecidir.

Stratejik Farklılık Yönetimi (Stategic Diversity Management) Organizasyonlarda her türlü farklılıklar karışımının yarattığı farklılıklar, benzerlikler ve gerilimler ortamında kaliteli karar almayı sağlayan bir süreçtir.

Stratejik Yönetim (Strategic Management) Bir organizasyonun iç ve dış çevresinin ve bunların birbirleriyle ilişkilerinin analiz edilmesi ve buradan yola çıkarak organizasyonun uzun dönemli amaçlarına ulaşabilmesi için uygun davranış biçimlerinin kapsamlı bir biçimde belirlenmesi ve uygulanması sürecidir.

Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması (Strategic Human Resources Planning) İnsan kaynakları planlaması çalışmalarını organizasyonun stratejik yönelimleri ile ilişkilendirme ve uyumlaştırma sürecidir.

Strateji Uygulama (Strategy Implementation) Bir organizasyonun seçtiği stratejiyi yaşama geçirmek için kaynaklarını tahsis etme ve yapılarını harekete geçirme sürecidir.

Stres (Stress) 1) Bir kişinin kendi istekleri ile çatışan, onu zorlayan bir dinamik durumla karşı karşıya kalması ve sonucun kendisi için hem belirsiz hem de önemli olmasıdır 2) Olayları tehlikeli, zorlayıcı ve zararlı olarak değerlendirme ve duygusal ve bilişsel düzeyde tepki verme süreci

Sübjektif Kültür (Subjective Culture) Bir grubun kendine özgü, grup içinde paylaşılan dünya görüşü, gruba özgü çevreyi algılama kalıpları

Sürece ilişkin roller, (Process Oriented Roles) Takım üyelerinin kişisel ve sosyal ihtiyaçlarının takım uyumunun sağlanmasına katkıda bulunacak şekilde karşılanması ile ilgili rollerdir.

Süreç tasarımı, (Process Design) Bir ana işi tanımlamak, bu tanıma göre faaliyetleri düzenlemek ve ilişkileri belirli şekillerde kurmaktır.

Şovenizm (Chauvinism) Bir insanın ülkesini çok fazla yüceltmesi, bütün diğerlerinden daha üstün olduğuna makul olmayan bir şekilde inanması ve kibir duygularıyla davranması

Tekil Kültür bkz. monokültür

Temel İnançlar (Core Bliefs) Bir ulusal grubun erken yaşlardan başlayarak öğrendiği ve içselleştirdiği temel kültürel kavramlar

Temel Yetkinlikler (Core Competencies) Organizasyonda yaşamanın en temel gereklerini yerine getirebilmek için ihtiyaç duyulan iletişim ve ilişki kurma, uyum yeteneği ve çalışma isteği gibi beceriler ve tutumdur.

Tutum (Attitude) Bir kişiyi, olayı ya da durumu belirli bir şekilde değerlendirme konusunda öğrenilen ve göreceli olarak sürekliliği olan eğilim, bakış açısı

Tutum Geliştirme Eğitimleri (Attitude Based Trainings) Olumlu zihinsel tutum, girişken davranış, açıklık, güvenilir olma, kendini adama, motivasyon, sadakat ve sorumluluk duyma, yaratıcılık, takım çalışmasına yatkınlık, ortak sahiplenme gibi kişisel tutuma ilişkin konularda genellikle deneyerek öğrenme yaklaşımı ile verilen eğitimlerdir.

Tutum Tutarlılığı (Attitude Consistency) İnsanların tutumlarını uyumlu, çatışmadan uzak ve kendi içinde tutarlı olacak bir şekilde düzenlemeleri

Uyum (Adjustment) Bir kişinin kendisiyle, diğer insanlarla ve çevresiyle etkileşiminin süreklilik kazanmasıdır.

Uygunlaştırma (Conformity) Bireyin inançlarını ve davranışlarını içinde bulunduğu grubun inanç ve davranışlarıyla uyumlu olması için değiştirmesi

Veri Odaklı Kültür (Data Oriented Culture) İnsanların çoğunlukla basılı kaynaklardan ve veri tabanlarından bilgi edindikleri bir kültür kategorisi

Yabancı Korkusu (Xenophobia) Yabancılardan aşırı ve akılcı olmayan bir şekilde endişe etmek, korkmak

Yasallık (Legitimacy) Tanımlanmış ilkelere ve toplumsal olarak kabul edilmiş standartlara uygunluk

Yabancı Yöneticiler (Expatriates) Vatandaşı olmadıkları bir ülkede genellikle üç ile beş yıl arasında geçici bir süre için görev yapan yöneticiler

Yer Sahiplenme (Territoriality) Bireylerin veya grupların kendi türlerinin üyeleri tarafından girilmesine karşı koruduğu, işaretlediği ve savunduğu alanlarla ilgili davranışları

Yetkilendirme (Empowerment) Çalışanlara işlerini başarmaları için daha özgürce hareket etmelerini ve inisiyatif kullanma sorumluluğunu duymalarını sağlamak için bilgi, güç, yetki ve ödüller vermektedir.

Yönetim (Management) İnsanlar aracılığıyla işlerin ve faaliyetlerin etkin bir şekilde sonuçlandırılması sürecidir.

Yüksek İçerik Kültürü (High Context Culture) Şebeke, bağlantı, çevre oluşturmaya önem

veren diyalog odaklı kültür.

----

*Kaynak: Barutçugil, İsmet, **"Kültürler Arası Farklılıkların Yönetimi"** Kariyer Yayınları, İstanbul Ekim 2011.*

Satış & Pazarlama Terimleri Sözlüğü

A-B-C

- **ABC Analizi (ABC analysis):** Ürün gruplarını kârlılık ölçüsüne göre sıralayan ve gruplandıran bir analizdir Hangi ürünlerin stoklarda devamlı bulundurulması, hangi ürünlerin stoklarının tükenmesine zaman zaman iz verilmesi ve hangi ürünlerin stoklardan çıkarılması gerektiğini belirlemek amacıyla kullanılır.
- **Acenta (Agent - Broker):** Üretici ile tüketiciyi bir araya getiren aracı kişi veya kuruluş.
- **Alacak hesapları (Accounts receivables):** Malların kredili satışı nedeniyle satıcının almayı beklediği paran miktarı.
- **Atmosferik (Atmospherics):** Mimari tasarım, ışıklandırma ve yerleşim gibi dikkat çeken ve satışları uyaran faktörler - mağaza içi dekor.
- **Bağlı talep (Derived demand):** Bir başka nedene bağımlı olarak değişen talep. Endüstri mallarının talebi o sektörün ürettiği tüketici mallarının talebine bağlıdır.
- **Başabaş noktası (Breakeven point):** Toplam gelirlerin toplam giderlere eşit olduğu satış miktarıdır. Bu mik daha fazla satış kârlılık sağlayacaktır.
- **Başabaş noktası analizi (Breakeven analysis):** Farklı satış düzeylerinde kârlılığı belirlemek için toplam ge toplam maliyetler arasındaki ilişkiyi değerlendiren bir tekniktir. Toplam gelirlerin toplam maliyete eşit ve kâ sıfır olduğu noktayı belirler.
- **Başabaş rekabet (Head-to-head competition):** Sektördeki rakip bir firmanın lidere meydan okuduğu, onun almayı hedeflediği strateji.
- **Benchmarking:** (1) Bir fonksiyonu yerine getirmede başarılı olan bir organizasyonu belirleyip onun uygulamalarının iyileştirme amacıyla sıçrama tahtası olarak kullanılması
- (2) Bir işletmenin kendi performansını geliştirmek amacıyla başarılı bir başka işletme ile en iyi uygulamalar üzerinde ortak çalışması
- **Birleşme (merger, acquisition):** Genellikle büyük bir firmanın daha küçük bir firmayı satın alması, ele geçi ile sonuçlanan finansal stratejidir.
- **Birlikte markalama (co-branding):** Tek bir ürün üzerinde imalat yapan iki firmanın iki markasının bir aray getirilerek tek bir ürün markası olarak sunulmasıdır.
- **Bölge Satış Yöneticisi (District sales manager):** Belirli bir coğrafi alandan sorumlu olan ve pazarlama bölü müdürüne rapor veren yönetici.
- **Bölgesel pazarlama (Regional marketing):** Belirli bir bölgenin insanlarının özel zevklerine, ihtiyaçlarına v alanlarına odaklanarak satış yapmayı amaçlayan pazarlama anlayışıdır.
- **Büyük müşteri (Key account):** Yıllık iş hacmi içinde önemli bir orana sahip ya da satın alma potansiyeli bakımından önemli fırsatlar yaratabilecek müşteridir.
- **Büyüme aşaması (Growth stage):** Ürünün yaşam evrelerinden satışların arttığı dönem.
- **Cam tavan (Glass ceiling):** Azınlıkların ve kadınların belirli bir düzeyden daha yukarı terfi etmelerini güçle görünmez engel.
- **Cari aktifler (Current assets):** Nakit veya normal koşullarda bir yıl içinde nakde dönüştürülebilecek maddi varlıklar.
- **Cari borçlar (Current liabilities):** Bir yıldan daha kısa bir sürede ödenmesi beklenen borçlar.
- **Cari oran (Current ratio):** Cari aktiflerin cari borçlara bölünmesidir. Firmanın cari borçlarını cari aktifleriy ödeyebilme gücünü gösterir.
- **Çalışan indirimi (Employee discount):** Bir işletmenin çalışanlarına perakende satış fiyatından yaptıkları ısl

- **Çalışan verimliliği (Employee productivity):** Çalışanların aktiviteleri sonucu elde edilen çıktıdır. Çalışan b satış miktarları ya da gelirleri bunun bir ölçüsü olabilir.
- **Çapa dükkân (Anchor store):** Bir yerel alışveriş merkezinde bulunan ve müşteriler için bir çekim (cazibe) merkezi görevini yapan büyük, iyi bilinen bir perakende işletmesi.
- **Çapraz satış (Cross selling):** Bir satışçının müşterilerine diğer departmanlardan tamamlayıcı ürünler de satı çalışmasıdır.
- **Çekme stratejisi (Pull strategy):** Nihai tüketicilere yönelik olarak yapılan ve onları perakendecilerden ürün istemeye cesaretlendiren tanıtım, tutundurma, reklâm ve benzeri etkinlikleri içeren stratejidir.

D-E-F

- **Dağıtım kanalı (Distribution channel) :** 1-Üreticilerle ürünlerin kullanıcıları arasındaki bağlantıyı sağlama gerekli bütün aktiviteleri yerine getiren birimlerin bir network oluşturacak şekilde organize olmasıdır. 2**-** Ürü hedef pazara taşıyan ve böylelikle satın almaya uygun hale getiren bir pazarlama karması bileşenidir.
- **Dağıtım merkezleri (Distribution centers):** Depolardan daha geniş pazarlara hizmet sunan merkezileştirilm dağıtım tesisleridir. Tüm ürün hatlarını ellerinde bulundururlar, farklı üretim noktalarından büyük ölçekli sevkiyatları planlar ve kontrol ederler. Bilgisayara dayalı otomasyon sistemleriyle çalışırlar.
- **Dağıtım yoğunluğu (Distribution intensity):** Belirli bir dağıtım sistemi ile sağlanan pazarda yaygın buluna derecesidir.
- **Damping (Dumping):** Bir ürünü maliyetinin altında veya iç piyasada geçerli olan fiyatın altında fiyatlandırm uygulamasıdır.
- **Davranışa dayalı bölümlendirme (Behavioral segmentation):** Müşteri gruplarının davranışlarındaki farklı göre belirlenmesidir.
- **Dayanıklı mallar (Durable goods):** Uzunca bir süre kullanım ömrü olan mallar.
- **Dayanıksız mallar (Non durable goods):** Kısa bir süre içinde bir ya da birkaç kullanımda tüketilen mallar.
- **Değer (Value):** Algılanan faydaların fiyata oranı.
- **Değer analizi (Value analysis):** Satın alma ya da imalat maliyetini azaltmak amacıyla bir ürünün tasarımını, kalitesini veya performans gerekliliklerini sistematik olarak değerlendirmektir.
- **Değer fiyatlama (value pricing):** Ürünün değerinin rakip ürünlerin değerinden daha fazla olmasını sağlayac fiyat belirleme. Ürünün yararlarını ve hizmeti artırırken eş anlı olarak fiyatları aşağıya çekme uygulaması
- **Değişken maliyet (variable cost):** Üretilen veya satılan ürünün miktarıyla doğrudan bağlantılı olarak değişe firma harcamalarıdır.
- **Distribütör (Distributor):** Endüstriyel pazarlarda çalışan, bir ürünün perakendecilere toptan satışını yapan v durumlarda bunu promosyonlarla ve diğer hizmetlerle destekleyen aracı kuruluş.
- **Doğrudan pazarlama (Direct marketing):** 1- Herhangi bir aracının olmadığı, üreticiden tüketiciye ulaşan d kanalı. 2- Doğrudan satış, doğrudan postalama, telefonda satış ve benzeri yöntemlerle tüketiciden sipariş alm yöntemi.
- **Doğrudan satış (Direct selling):** Bir satış temsilcisinin müşterilere bir ürünle ilgili kişisel sunuş ve tanıtım yapmasıdır.
- **Dönüştürme fonksiyonu (Transactional function):** Tedarik edilen hammadde ve malzemeler üzerinde yer, zaman, miktar, çeşit ve mülkiyet faydalarının kazandırılmasına hizmet eden faaliyetlerin tümüdür.
- **Düşey çatışma (Vertical conflict):** Bir pazarlama kanalında farklı düzeyler arasındaki anlaşmazlıklardır.
- **Düşey bütünleşik dağıtım sistemi (Vertical integrated distribution system):** Üretici, toptancı ve perakend gibi farklı düzeylerdeki kuruluşların, çatışmaları azaltmak ve ortak çıkarları en üst düzeyde elde etmek amac bir bütünleşik dağıtım sistemi içinde organize olmasıdır.
- **Düşey pazarlama sistemleri (Vertical marketing systems):** Dağıtım kanalı boyunca maliyet tasarrufları sağlamak ve en yüksek düzeyde etki yaratmak amacıyla tasarlanan, merkezi olarak koordine edilen ve profesyonelce yönetilen pazarlama kanalları sistemidir.
- **Ekonomik sipariş miktarı (Economic order quantity):** Sipariş vermenin ve elde stok bulundurmanın topla maliyetini en düşük (minimum) düzeyde gerçekleştiren optimum sipariş miktarıdır.
- **Elektronik data değişimi (EDI):** Perakendeci ve tedarikçi arasında karşılıklı iş evraklarının, fatura ve ödem belgelerinin elektronik ortamda gönderilmesi, paylaşılmasıdır.
- **Erken benimseyenler (Early adopters):** Kendi sosyal konumlarında yeniliklere öncülük eden ve diğer insa için bilgi – tecrübe kaynağı olan insanlardır.

- **Erken çoğunluk (Early majority):** Yeni bir ürünü deneme konusunda erken benimseyenlerin hemen arkası satın almaya başlayan müşteriler
- **Esnek fiyatlandırma (Elastic pricing):** Müşterilerin satış fiyatları üzerinde pazarlık yapmasına izin veren fiyatlandırma stratejisidir.
- **Esnek talep (Elastic demand):** Fiyatlardaki belirli bir oranda düşüşün talep edilen miktarda çok daha büyük oranda bir artışa yol açtığı ve dolayısıyla satış gelirlerini önemli oranda artırdığı durumlar.
- **Etik (Ethic):** Evrensel ahlak anlayışına ve yükümlülüklerine dayalı olarak ortaya konulan ve bir kişinin nası davranması gerektiğini gösteren ahlaki ilkeler ve değerlerdir.
- **Fabrika satış mağazası (Factory outlet):** Bir üreticinin sahibi olduğu ve düşük fiyatlarla satış yapılan perak satış birimidir.
- **Farklılaştırma (Diversification):** 1. Yeni veya mevcut müşterilere yenilenmiş, farklılaştırılmış ya da tümüy ürünlerle ulaşmayı öngören büyüme stratejisidir.
- 2. Henüz hizmet götürülmemiş bir pazar dilimine yönelik olarak tümüyle yeni bir perakende formatının geliştirilmesini içeren bir stratejik yatırım fırsatı.
- **Farklılaştırılmış pazarlama (Differentiated marketing):** Bir ürünün çok sayıdaki çeşitlerinin farklı pazar bölümlerine (segmentlerine) satılması.
- **Fikir liderleri (Opinion leaders):** Belirli bir konu hakkında bilgiye ve uzmanlığa sahip olduğu kabul edilen fikirleri, tutumları, tercihleri ve eylemleri başkalarını etkileyen kişiler.
- **Fikir pazarlama (Idea marketing):** Bir konuyu ya da amacı pazarlamak üzere tasarlanmış kâr amacı olmay pazarlama
- **Finans fonksiyonu (finance function):** Pazarlama-satış sürecinde dağıtım kanalı içindeki tüm ödeme ilişkil düzenlenmesiyle ilgili faaliyetler.
- **Fiyat (Price):** Bir ürünün, hizmetin ya da fikrin satın alınması ya da kullanılması karşılığında talep edilen pa veya benzeri değerler
- **Fiyat esnekliği (Price elasticity):** Talebin fiyattaki değişikliklere karşı duyarlılığının bir ölçüsüdür.
- **Fiyat farklılaştırma (Price discrimination):** Bir tedarikçinin aynı ürünü farklı müşterilere farklı fiyatlarla s yapmasıdır. Yasal ve etik bir davranış değildir. Genellikle müşteri rantını almayı amaçlamaktadır.
- **Fiyat lideri (Price leader):** Bir piyasa fiyatını örtülü olarak belirleyen ve sektördeki tüm diğer firmaların izl firmadır. Piyasada göreceli olarak fiyat istikrarı sağlanır. Çünkü, lider değiştirmediği sürece fiyatlarını değiştirmezler.
- **Fiyat sabitleme (Price fixing):** Bir ürün için satış fiyatlarını ortak belirleme konusunda bir dağıtım kanalın üyeleri arasında varılan (gizli) anlaşmadır. Yasal ve etik olmayan bir uygulamadır.
- **Fiyat savaşı (Price war):** Firmaların rakiplerinin fiyatlarının altına inmek için tekrarlayarak uyguladıkları indirimlerdir.

- **Fiziksel dağıtım fonksiyonu (Physical distribution function):** Dağıtım kanalının kendisinden beklenen görevlerini yerine getirebilmesi için malların fiziksel olarak üretim noktalarından tüketim noktalarına kadar a gerçekleştirmesidir.
- **Fiziksel dağıtım sistemi (Physical distribution system):** Bir şirketin; siparişleri işlemesi, ürünlerin yüklenmesi ve boşaltması, stoklara kaydedilmesi, depolama ve nakliye gibi fonksiyonlarının tümünün oluştu sistemdir. Ürünlerin imalatçıdan tüketiciye ulaştırıldığı araçlar topluluğu.
- **Focus grup mülakatı (Focus group interview):** Az sayıda insanın oluşturduğu bir grubun bir moderatörün uçlu sorularına verdiği cevaplarla gerçekleştirilen bir pazarlama araştırması tekniğidir.
- **Fonksiyonel hesaplar (Functional accounts):** Belirli pazarlama aktivitelerinin maliyetlerinin ilgili fonksiyo arasında dağıtılması.
- **Franchising (Franchising):** Sözleşmeye dayalı bir dağıtım sistemi. Ana firmanın kendi pazarlama planına b olarak kendi markasıyla satış yapması için bir ücret karşılığında iş yapma haklarını vermesidir.
- **Frekans (Frequency):** Belirli bir zaman diliminde, bir medya planına bağlı olarak bir kişiye bir mesajın ver zamanların ortalama sayısıdır.

G-H-I-J

- **Garanti (Guarantee, Warranty) :** Bir ürünün kendisinden beklenenleri kabul edilebilir bir süre yerine getireceğine ilişkin verilen sözdür.

- **Gerçeklik dakikaları (Moments of truth):** Müşterinin yaşadığı bir deneyim nedeniyle ürün ya da hizmeti s alma kararını etkileyecek düzeyde; şirket, ürün, marka ya da satışçı hakkında olumlu ya da olumsuz, kalıcı b izlenim edindiği anlardır.
- **Geribildirim (Feedback):** Bir kişinin kendisine gönderilen mesaja tepkisi, iletişim sürecinin başarısını sağla ayrılmaz bir parçasıdır.
- **Geri dönen sipariş (Back order):** Tedarikçinin aldığı siparişin zamanında karşılayamadığı ve söz konusu ü imalat, ithalat vb. yollardan temin edildiğinde en kısa sürede teslim etmeyi istediği kısmı.
- **Gerileme dönemi (Decline stage):** Ürünlerin yaşam evrelerinden, satışın ve kârlılığın düşüş gösterdiği dörd ve sonuncu dönemdir.
- **Geriye doğru bütünleşme (Backward integration) :** Bir perakendecinin kendi tedarikçilerinin bir kısmına tümüne sahip olması anlamına gelen dikey bütünleşme türü.
- **Giriş aşaması (Introduction stage):** Ürünün yaşam evrelerinden ilki ve yeni bir ürünün pazara sunulduğu dönemdir. Bu dönemde satışların artış hızı yavaş, kârlar düşüktür.
- **Giriş engeli (Entry barrier) :** Perakende pazarında yeni firmaların pazara girmelerini zorlaştıran koşullar.
- **Gizli müşteri (Mystery shopper):** Müşteri memnuniyetini, satış standartlarını ve hizmet anlayışını denetlen amacıyla çoğunlukla bağımsız kuruluşlar veya danışmanlar tarafından yürütülen bir değerlendirme ve iyileşt çalışmasıdır. Gizli müşteri, satış yerlerini normal bir müşteri gibi ziyaret ederek; genel durum, tanzim-teşhir, fiyatlar, sunum tarzları, hizmet kalitesi hakkında gözlem yapar ve bilgi toplar.
- **Global pazarlama (Global marketing):** İç ve dış pazarlarda geçerli olmak üzere tek bir pazarlama stratejisi kullanmak.
- **Gondol (Gondola) :** Sırt sırta raflarla oluşturulmuş, ortada bir ada gibi konumlandırılmış self servis tezgâhı.
- **Halkla İlişkiler (Public relations):** Bünye içi ve dışı menfaat gruplarından oluşan çevrenin, firma, marka, ü veya kişiyle "barışını" sağlamaya ve geleceğini iyileştirmeye (yatırım yönlü) dönüktür.
- **Hatırlatıcı reklâm (Reminder advertisements):** Bir ürünle ilgili olarak önceden verilen bilgileri ve eğitiml pekiştirme yoluyla hatırlatma ve isimleri zihinlere yerleştirme çabasıdır.
- **Hedef Pazar (Target market) :** Bir perakende işletmesinin kendi perakende karması için hedeflediği müşte grubu.
- **Hırsızlık (Shoplifting):** Bir alışveriş yerinden müşteri veya müşteri gibi davranan kişi tarafından malın çalın eylemi.
- **Hipermarket (Hypermarket):** Büyük bir toptancı binasına benzer bir yerde indirim mağazasını ve süperma gıda perakendecisini birleştiren ve düşük fiyatla satış yapılan çok büyük ölçekli perakende alışveriş mağazas
- **Hizmet (Services):** Müşterilere hizmetler sunan perakende kuruluşları, banka, hastane, doktor, eğlence yerle okullar gibi, elle tutulamayan, gözle görülemeyen ürünler.
- **Hizmet perakendecisi (Service retailer):** Nihai müşterilere mallardan çok hizmetler satan perakendeci işlet
- **İhtiyaç (needs):** İnsanı belirli bir amacı elde etmeye yönelten güçler. Satın alma davranışının arkasındaki gü
- **İleri doğru bütünleşme (Forward integration):** Bir şirketin imalat ve dağıtım zincirinde müşteriye doğru c birimleri elde ederek gerçekleştirdiği dikey büyüme türü.
- **İlişki pazarlaması (Relations marketing):** Mevcut müşteriler arasında bağlılığı yaratmak ve sürdürmek am tasarlanan pazarlama çabalarıdır.
- **İmalatçı markası (Manufacturer's brand):** İmalatçısı tarafından üretilen ve pazarlanan bir markadır.
- **İndirim mağazası (Discount store):** Çok çeşitli malları indirimli fiyatlarla satan ve yalnızca sınırlı hizmet v perakende mağaza.
- **İnovasyon (Innovation):** Gerek işletme gerek müşteriler için ticari değer taşıyan yeniliklerdir. Ürün, süreç, yönetim, pazarlama gibi alanlarda inovasyonlar söz konusu olabilir.
  Genellikle, inovasyonlar tüketim kalıplarında, yönetim, üretim ve satış süreçlerinde, kalite ve maliyetlerde a bir değişikliğe yol açarlar.
- **Iskonto (Discount):** Satıcının liste fiyatından yaptığı indirim, fiyat ayarlama türü. Belirli bir miktarda, yılın zamanında satın almaya ya da peşin ödemeye teşvik etmenin bir yolu.
- **İtiraz (Objection):** Bir müşteri adayının bir satın alma kararını vermeye direnç göstermesidir.
- **İtme stratejisi (Push strategy):** Dağıtım kanalı üyelerine, aracı kurumlara yönelik olarak yapılan ve onları ürünleri sipariş ederek stoklamaya cesaretlendiren tanıtım, tutundurma, indirim, prim vb. etkinlikleri içeren stratejidir.
- **Jenerik ürün (Generic product) :** Yalnızca genel ürün sınıfı ile isimlendirilen ürünlerdir. Markaları, reklan promosyonu yoktur, yalnızca içerikleriyle bilinirler.

K-L-M

- **Kalite (Quality):** Bir ürünün müşterinin ihtiyaçlarını tatmin etme yeteneğini etkileyen karakteristik özellikle Ürünün müşteri beklentilerini karşılama derecesi
- **Kapatma (Closing):** Satın alma sürecinde bir müşteri adayından satın alma kararının ve sözünün alınmasıdı Satışın gerçekleştirilmesidir.
- **Kapsam (Coverage):** Bir perakendecinin hedef pazarında bulunan ve belirli bir medya kanalında verilen rek ulaşabileceği potansiyel müşterilerin teorik sayısıdır.
- **Kâr (Profit):** Bir işletmenin bir ürünü ya da hizmeti üretmek ve satmak için üstlendiği risklerin karşılığında ettiği ödüldür. Toplam masrafların toplam gelirlerden çıkarılmasından sonra kalan kısımdır.
- **Karşılaştırmalı reklâm (Comperative advertisements):** Bir markanın rakiplerine göre güçlü yönlerini öne çıkaran reklâmdır.
- **Katalogdan perakende satış (Catalog retailer):** Müşterilerle posta ile doğrudan iletişim kuran ve dükkânı mağazası olmayan perakende satış türüdür.
- **Kategori (Category):** Müşterinin birbirlerinin yerine geçebilir olarak gördüğü ürünlerin çeşitlemesidir.
- **Kategori katili (Category killer):** Bir kategorideki ürün çeşitlerinin tümünü bir arada satan ve böylece müş açısından elektronik eşya, büro malzemeleri, kırtasiye gibi belirli bir kategoriye hâkim olan ucuz fiyatlı perakendeci.
- **Kategori - Yaşam döngüsü (Category life cycle):** Bir ürün kategorisinin zaman içindeki satış seyrinin değişmesidir.
- **Kiraz toplama (Cherry picking) :** Bir dükkâna gelen ve yalnızca çok büyük ıskonto ile satılan ürünü satın a müşteriler.
- **Kişilik (Personality):** Davranışın süreklilik ve tutarlılık gösteren kalıplarıdır. Hedef Pazar dilimlerini tanıml için kullanılan bir dizi tüketici karakteristiklerini ifade eder.
- **Kişisel satış (Personal selling):** Şirketin satış temsilcisi ile müşteri arasında yüz yüze iletişimi içeren satış a çabanın boyutu.
- **Kitle pazarlama (Mass marketing):** Bir temel ürünü, müşteri kategorileri ve ihtiyaçları ayırımı gözetmeksi büyük miktarlarda pazara sunma stratejisi.
- **Kolayda mallar (Convenience goods):** Müşterilerin sıklıkla ve kolaylıkla satın aldıkları ucuz tüketim malla
- **Komisyon (Commission):** Satışların belirli bir yüzdesi gibi sabit bir formüle bağlanmış ücretlendirme.
- **Konsinye mallar (Consignment goods):** Perakendecinin satıncaya kadar tedarikçiye ödeme yapmadığı, nih yapılıncaya kadar üzerine almadığı mallardır. Satılmadığında tedarikçisine iade edilir.
- **Konserve sunuş (Canned presentation):** Bütün müşteri adaylarına hiçbir değişiklik yapmadan söylenen ezberlenmiş, standart satış mesajı.
- **Konumlandırma (Positioning):** Müşterinin aklında ürünün veya perakendecinin rakiplerine kıyaslayabilece üstün olarak algılanacağı bir imaj yaratmak için bir tanıtım, tutundurma ve satış geliştirme programının tasarlanması ve uygulanmasıdır.
- **Kooperatif reklâm (Cooperative advertising):** Bir tedarikçi tarafından kendi ürünlerinin tanıtımının maliy tümünü veya bir kısmını karşılamayı kabul ederek yürütülen promosyon programıdır.
- **Kooperatif satın alım (Cooperative buying):** Bir grup bağımsız perakendecinin tek bir satıcıdan büyük miktarlarda toplu satın alım için birlikte çalışmasıdır.
- **Kota (Quota):** Uluslararası pazarlamada bir ürünün ülkeye girmesine ya da ülkeden çıkmasına getirilen mik kısıtlamasıdır.
- **Kredi (Credit) :** Perakendeci, toptancı, banka, finansman kurumu veya diğer kuruluşlar tarafından bir müşte kullanımına tahsis edilmiş bulunan para. Müşteriye ödeme için vade tanıma, açık hesap.
- **Kupon (Coupon):** Mağazadan satın alımlarda belirli ürünlerin fiyatında indirim sağlayan basılı küçük kâğıt.
- **Kurumsal reklâm (Institutional advertising):** Bir organizasyonun imajını ve felsefesini tanıtan, benimsete reklâm.
- **Kültür (Culture):** Bir toplumun üyelerinin çoğunluğu tarafından paylaşılan inanç ve değerler sistemidir.
- **Liste fiyatı (List price):** Bir katalogda yazılan ya da bir satış elemanı tarafından şirketin resmi satış fiyatı ola ifade edilen indirimsiz fiyattır.
- **Lojistik fonksiyonlar (Logistic functions):** Çeşitli ürünleri bir araya getirmek, sevkiyatlarını sağlamak, onl depolamak, gruplandırarak küçük birimler halinde müşterilere sunmak ve perakende raflarına yerleştirmek iç yerine getirilen süreçlerdir.

- **Mal (Goods):** Fiziksel, kimyasal, estetik, sosyo-psikolojik vb. özellikler taşıyan bir pazarlama bileşenidir.
- **Maliyet Artı Fiyatlama (Cost plus pricing):** Firmanın maliyetlerini belirledikten sonra arzuladığı kâr marjı ekleyerek hesaplama yaptığı basit bir fiyatlandırma yöntemidir.
- **Maliyete dayalı yöntem (Cost oriented method):** Malin maliyetine sabit bir yüzde ekleyerek perakende sat fiyatını belirleme yöntemidir. Maliyet artı fiyatlandırma olarak da bilinir.
- **Marka (Brand, Trade Mark)** : 1. Bir mal veya hizmetin kimliğidir. 2. Bir malı diğerinden (rakiplerinden) ayırmakta, malın yararlarını ve kalitesini sembolize edebilmekte, hatırlanmasına katkıda bulunabilmektedir. mal veya hizmeti bütün diğer benzerlerinden ayıran, farklı olarak tanımlayan isim, resim, terim veya semboll
- **Marka bağlılığı (Brand loyalty):** Müşterinin belirli bir ürünün aynı markasını tutarlı bir şekilde satın almay sürdürmesidir.
- **Marka değeri (Brand equity):** Bir marka isminin piyasadaki değerini ifade eder.
- **Marka genişletme (Brand extension):** Mevcut bir marka ismini yeni bir ürün için kullanmaktır.
- **Marka imajı (Brand image):** Markanın genel algılanması. Marka hakkındaki bilgilerden ve geçmiş deneyimlerden oluşan markanın genel görünümünü ifade eden inançlar dizisi.
- **Marka ismi (Brand name):** Bir markanın sözel olarak ifade edilebilen kısmı.
- **Marka işareti (Brand mark) :** Bir markanın sözel olarak ifade edilemeyen kısmı.
- **Marka kaldıracı (Brand leveraging):** Benzer ürünleri iyi bilinen bir marka ismi altında sunarak güçlü bir n imajından avantaj sağlamaktır.
- **Marka Yöneticisi (Brand manager):** Firmanın mal veya hizmet stratejisinde yaratıcılığı, liderliği, raf-vitrir pazar bölümlerinin her birindeki egemenliğini sağlamak ve yönetimindeki markanın tutundurma stratejisini oluşturmakla görevlidir.
- **Merchandising (Merchandising):** Hangi ürünlerin ya da ürün hatlarının perakende işletmede bulundurulacа ilişkin kararlar bütünüdür.
- **Mevsimlik indirim (Seasonal discount):** Düşük talep dönemlerinde gündeme getirilen fiyat indirimidir.
- **Mevsimlik mal (Seasonal goods) :** Satışları yılın içinde bulunulan dönemine bağlı olarak büyük dalgalanma gösteren mallar.
- **Miktar iskontosu (Quantitiy discount):** Büyük sipariş miktarlarında birim fiyatlarda yapılan indirimdir.
- **Moda (Fashion) :** Tipik olarak bir veya birkaç sezon boyunca satılan ticari mal kategorisidir. Satışlar bir sez diğerine çok büyük değişimler gösterebilir.
- **Müşteri bağlılığı (Customer loyalty) :** Bir müşterinin belirli bir ürünü, hizmeti ya da markayı yeniden satın veya bir satış noktasından yeniden alışveriş yapmak için geri dönmesine neden olan duygular veya tutumlard
- **Müşteri bulma (Prospecting):** Bir satışçının değişik kaynaklarla ve yöntemlerle yeni müşterileri belirlemes sağlayan önemli bir satış fonksiyonudur.
- **Müşteri coşkusu (Customer enthusiasm):** Sunulan ürün ve hizmetlerin müşteri beklentilerini aşması neder müşterinin yaşadığı kazanç, gurur, aidiyet, bağlılık, mutluluk gibi duygular bütünüdür.
- **Müşteri hizmeti (Customer service):** Alışveriş yaptıkları, satın aldıkları mallara değer katma amacıyla müş sunulan bir dizi perakende satış aktivitesi.
- **Müşteri hizmetleri bölümü (Customer service department):** Bir işletmede müşteri başvurularını ve şikây ele alan ve cevaplayan bölüm.
- **Müşteri iadeleri (Customer returns):** Müşterilerin hasarlı, kusurlu olması veya uygun olmaması nedeniyle getirdikleri malların miktarıdır.
- **Müşteri ilişkileri yönetimi (Customer relations management – CRM):** Bir işletmenin mevcut ve potansiy müşterileriyle ilişkilerini izlemek, düzenlemek ve geliştirmek için yürüttüğü sistematik süreçlerdir. CRM yazılımları bu süreçleri desteklemek için kullanılır. Amaç; müşteri hizmetlerini iyileştirmek, müşteri bilgileri daha odaklanmış pazarlama etkinlikleri için kullanmak ve müşteri bağlılığı yaratmaktır.
- **Müşteri memnuniyeti (Customer satisfaction):** Bir işletme tarafından sunulan ürün ve hizmetlerin müşteri beklentilerini karşılamasıdır. Rekabetçi bir pazarda temel farklılaştırıcı bir unsur olan müşteri memnuniyeti, günümüzde işletme stratejilerinin de ayrılmaz bir parçasıdır.
- **Müşteri memnuniyet endeksi (Customer satisfaction index):** Müşterilerin satın aldıkları ürünlerin ve hizmetlerin kalitesi ile ilgili memnuniyet derecelerini ölçen bir performans göstergesidir. Müşterilerin bir ürü da hizmetten beklentilerinin ne dereceye kadar karşılandığının ölçüsüdür.
- **Müşteri odaklılık (Customer orientation):** Ürün ve hizmetleri, müşteri istek, ihtiyaç ve beklentilerine önce vererek geliştirme ve sunma yaklaşımı. Müşteri öncelikli düşünme ve davranma.
- **Müşteri satın alma süreci (Customer buying process):** Bir müşterinin bir mal veya hizmet satın alırken ge

aşamalardır. Bunlar; ihtiyacın hissedilmesi, bilgi araştırma, alternatiflerin değerlendirilmesi, seçim, satınalma satınalma sonrası değerlendirmedir.

- **Müzakere (Negotiation):** İki veya daha fazla taraf arasında bir sonuca varmak için sürdürülen görüşme, paz süreci.
- **Nakit iskontosu (Cash discount):** Müşterilere nakit ve peşin ödemeleri karşılığında daha düşük fiyat uygula
- **Net fatura fiyatı (Net invoice price):** Faturanın net değeri veya bütün ıskontolar çıktıktan sonra toplam fatu tutarı.
- **Net kâr (Net profit)**: Bir firmanın genel performansının bir ölçüsüdür. Bir dönemdeki satış gelirlerinden masrafların ve zararların çıkarılmasıyla hesaplanır.
- **Net satışlar (Net sales):** İade edilen ürünlerin bedellerinin tamamı ödendikten sonra satıcının elinde geriye k satış kazançlarının toplamı.
- **Niş pazarlama (Niche marketing):** Pazarlama karmasının unsurlarının tek ve genellikle küçük bir pazar bölümünü (segmentini) ele geçirmek için özel olarak tasarlanması.

O-P-R

- **Olgunluk aşaması (Maturity stage):** Ürünün yaşam evrelerinden ürün satışlarındaki artışın durduğu, kararl kaldığı ve giderek azalmaya başladığı dönem.
- **Oligopol (Oligopoly):** Az sayıda büyük firmanın pazarın çok büyük bir kısmını kontrol ettiği rekabetçi paza yapısı
- **Operasyonel planlama (Operational planning):** İş birimleri için genellikle bir yıl ya da daha kısa bir döne hedeflerini ve stratejilerini oluşturma.
- **Oportünist (fırsatçı) fiyatlandırma (Opportunist pricing):** Rakiplerden daha düşük fiyat belirleyerek müş çekme girişimidir.
- **Organizasyon pazarlama (Organization marketing):** Üyeleri, bağış verenleri, katılımcıları ve gönüllüleri bir organizasyona çekmek amacıyla tasarlanan ve uygulanan, kâr amacı gütmeyen reklam ve diğer pazarlama etkinlikleridir.
- **Outlet mağaza (Outlet store):** Bir imalatçıya ya da büyük mağazalar zincirine bağlı olan ve düşük fiyatlarla yapan perakende mağazası.
- **Outlet merkezi (Outlet center):** Sezon dışı veya ihracat (kota) fazlası ürünlerin indirimli fiyatlarla satıldığı zincir mağazaların ve imalatçıların kendi dükkânlarının bir arada bulundukları alışveriş merkezi.
- **Outsourcing (Outsourcing):** Daha önce çalışanlar tarafından şirket içinde yürütülen faaliyetlerin etkinlik, h kalite, maliyet gibi nedenlerle dışarıdaki daha küçük işletmelere sözleşmeyle aktarılmasıdır.
- **Ödeme hesapları (Accounts payable):** Stokta bulunan mallar nedeniyle tedarikçilere borçlu olunan paranın miktarı.
- **Ölçek ekonomisi (Scale economy) :** Bir perakendecinin büyüklüğünden ve iş hacminden dolayı elde ettiği r avantajları.
- **Ön sipariş (Advance order):** İstenen sevkiyat zamanından çok daha öncesinde verilmiş sipariş. Gerçek satı sezonundan önce verilen ön sipariş satıcının işlerinin durgun olduğu sezonda ana kazanç sağladığı için daha fiyat avantajı yaratır.
- **Özellik (Feature):** Bir ürünün teknik spesifikasyonu, ürünün kesinliği tartışılmaz, çoğu ölçülebilir gerçek bi
- **Özellikli ürünler (Speciality goods):** Bir müşterinin bulmak ve satın almak için özel çaba harcamasını gere ürünlerdir.
- **Özellikli ürün mağazaları (Speciality store):** Sınırlı sayıda ve genellikle birbirini tamamlayıcı nitelikte ürü kategorileri üzerinde yoğunlaşan ve üst düzeyde hizmet sunan mağazalardır.
- **Özel markalama (Private branding):** Toptancı veya perakendeci firmanın adı altında satılmak üzere üretil ürünlerdir.
- **Pazar (Market):** Belirli bir ürünü ya da hizmeti satın alma arzusuna ve gücüne sahip kişiler ve kurumlar ile satıcıların karşılaştıkları yer. Piyasa.
- **Pazar geliştirme stratejileri (Market growth strategies):** Mevcut ürünleri yeni müşterilere satarak büyüm amaçlayan stratejiler.
- **Pazar (piyasa) fiyatı (Market price):** Müşteri tarafından gerçekte ödenen fiyattır.
- **Pazar payı (Market share):** Bir organizasyonun ürünlerinin satışının aynı ya da benzer ürünlerin tüm satışı oranlanması - (yüzde değer olarak ifadesi).

- **Pazar potansiyeli (Market potential):** İncelenen pazarda beklenen toplam talep. Belirli bir dönemde, belirli düzeyde pazarlama aktivitesi ile belirli bir segmentte müşterilerin satın alabileceği toplam ürün miktarı.
- **Pazar segmenti (Market segment):** Bir pazarın müşterilerin belirgin davranışlarına ve ihtiyaçlarına göre belirlenmiş alt bölümü
- **Pazar testi (Market test):** Bir ürünün deneme amaçlı olarak sınırlı sayıda pazara sürülmesi.
- **Pazara nüfuz etme fiyatlandırması (Penatration pricing):** Olabildiğince fazla tüketicinin denemesini sağl için bir markayı düşük fiyatla sunma stratejisidir.
- **Pazara nüfuz etme stratejileri (Penatration strategies) :** Bir organizasyonun mevcut ürünlerinin daha fazl mevcut müşterilere satarak büyümeyi amaçlayan stratejiler.
- **Pazarlama (Marketing):** Kişisel ve kurumsal amaçları gerçekleştirmek, ihtiyaçları karşılamak üzere ürünler hizmetlerin ve fikirlerin oluşturulması, fiyatlandırılması, tanıtılması, dağıtılması ve satılması sürecinin planla uygulanması ve değerlendirilmesidir.
- **Pazarlama denetimi (Marketing audit):** Bir şirketin pazarlama çevresinin, amaçlarının, stratejilerinin, etkinliklerinin ve personelinin sistematik olarak gözden geçirilmesidir.
- **Pazarlama iletişimi (Marketing communication):** Hedef pazarları bir ürün hakkında bilgilendirmeyi ve o ı satın alma kararını etkilemeyi içeren pazarlama karması bileşenidir.
- **Pazarlama karması (Marketing mix):** Pazarlama yöneticisinin kontrolünde olan ve hedef pazardan arzular tepkiyi elde etme amacıyla kullanılan pazarlama değişkenleri. Ürün, fiyat, yer ve tutundurma dörtlüsünü içer stratejilerin birleşimidir.
- **Pazarlama planı (Marketing plan):** Belirli bir hedef pazara ulaşmak için hedefleri, eylemleri ve pazarlama karması bileşenlerini de içeren bir kararlar dizisidir.
- **Pazarlama verimliliği (Marketing productivity) :** Pazarlama etkinlikleri ile elde edilenlerin yapılan tüm maliyetlere oranlanması.
-
- **Pazarlama yönetimi (Marketing management) :** Pazarlama amaçlarını oluşturma, eylemleri planlama, uygulama, amaçlara ulaşma düzeylerini ölçme ve sonuçları iyileştirme sürecinin tümüdür.
- **Perakendeci (Retailer):** Nihai tüketicilere satış yapan aracı kişi ya da kuruluş.
- **Periyodik yeniden sipariş sistemi (Periodic reordering systems):** Stokları gözden geçirme ve eksikleri sip verme dönemlerinin sabit kaldığı, fakat sipariş miktarlarının değişebildiği bir stok yönetim sistemi.
- **Prestij fiyatlandırma (Prestige pricing):** Müşterilerin düşük olduğunu düşündükleri fiyatlarda satılan malla hizmetleri satın almayacakları varsayımına dayanan bir fiyatlandırma sistemidir. Yüksek kalite ve benzersizl imajı oluşturmaya yönelik yüksek fiyatlandırma
- **Proaktif strateji (Proactive strategy):** Bir ürün geliştirmek için uygun fırsatları araştırmak amacıyla büyük kaynakların ayrıldığı iddialı yenilik stratejisidir.
- **Promosyon (Promotion):** Bir perakendecinin mağazası veya ürünleri hakkında müşterilerini bilgilendirmek satın almaya özendirmek için yaptığı aktiviteler.
- **Psikolojik fiyatlandırma (Psychological pricing):** Bir fiyatın müşteriye daha çekici gelmesi için uygulanan taktiklerdir.
- **Psikolojik ihtiyaçlar (Psychological needs):** Müşterilerin satın almaktan, alışveriş yapmaktan veya bir ürün sahip olmaktan sağladıkları kişisel tatmin duygusu ile bağlantılı ihtiyaçlar.
- **Psikografik bölümlendirme (Psychographic segmentation):** Tüketicilerin yaşam tarzı kategorilerine, aktivitelerine, ilgi alanlarına ve fikirlerine dayalı olarak yapılan pazar bölümlendirmesidir.
- **Referans grup (Reference group):** Bir kişinin kendi inançlarını, duygularını ve davranışlarını karşılaştırma amacıyla esas aldığı bir veya daha fazla sayıda insan.
- **Rekabet analizi (Competition analysis):** Rakiplerin kendi stratejilerini başarılı bir şekilde uygulamak için izleyecekleri yolun, yöntemlerin ve yeteneklerin incelenmesi, güçlü ve zayıf yönlerinin değerlendirilmesidir.
- **Rekabetçi çevre (competitive environment):** Hedef pazarlarının isteklerini ve ihtiyaçlarını potansiyel olara karşılayabilecek firmaların bir arada bulunduğu pazarlar.
- **Rekabetçi davranış (Competitive rivalry):** Rakiplerin eylemlerine verilen tepkilerin sıklığı ve yoğunluğu.
- **Rekabetçi reklâm (Competitive advertising):** Belirli bir markanın özelliklerini ve üstünlüklerini öne çıkara tanıtan ve rekabetçi üstünlük sağlamayı amaçlayan reklamlardır.
- **Rekabetçi üstünlük (Competitive advantage):** Rakiplere göre özgün bir güç sağlayan ve kalite, tasarım, m zaman gibi boyutlarda üstünlük sağlayan farklılıktır.
- **Rekabete yönelik fiyatlandırma (Competitive oriented pricing):** Bir perakendecinin fiyatları belirlerken

maliyet-talep gibi faktörleri değil rakiplerin fiyatlarını gösterge olarak kullandığı bir fiyatlandırma yöntemi.

- **Reklâm (Advertisement, Commercial):** Tüketici ve müşterileri bir markadan haberdar etmek, bilgi vermek psikolojik kabul yaratmak için genellikle kitle iletişim araçlarıyla yürütülen tutundurma çalışmalarıdır. Amaç müşterileri satış noktalarına çekip satın alma davranışlarını etkileyerek, markayı hatırlatıp, marka bağlılığı yaratarak, alışkanlıklarını değiştirerek, parasının değerine uygun yarar sağlayacağına inandırarak, hayat tarzı uygunluğuna ikna ederek satışlara katkıda bulunabilmektedir.
- **Reklâm (Advertising):** Belirli bir hedef kitlenin üyelerini bilgilendirmek veya ikna etmek amacıyla mesaj içeriğinde tanımlanan organizasyonlar tarafından çeşitli medyanın kullanılmasıyla bir bedel karşılığında yürü kişisel nitelikte olmayan iletişim türüdür.
- **Reklâm ajansı (Advertising agency):** Başka organizasyonlar için reklam kampanyalarının planlanması ve hazırlanması işini yürüten bir firma.
- **Reklâm kampanyası (Advertising campaign):** Belirli bir reklam etkinliğinin planlanması, bütçelenmesi, uygulanması ve denetlenmesidir.
- **Reklâm bütçesi (Advertising budget):** Belirlenen amaç ve hedefleri gerçekleştirebilmek için gerekli olan kaynakların tümüdür.
- **Reklam ortamı (Advertising media):** TV, sinema, radyo, gazete, dergi, postalama, duran (billboard, pano) gezici vb. reklam vasıtalarıdır.
- **Reklam üretimi (Advertising production):** Reklam öğelerini (başlık, metin, görüntü, slogan, logo) düzenl (layout), film senaryosunu hazırlama ve çekme, seslendirme vb.dir.

S-T-U

- **Sabit giderler/maliyetler (Fixed costs):** Belirli bir zaman diliminde satış hacmi ne olursa olsun değişmeyen harcamalardır.
- **Sabit varlıklar (Fixed assets):** Nakde çevrilmesi bir yıldan daha uzun süre gerektiren varlıklardır.
- **Satıcının pazarlık gücü (Bargaining power of vendors):** Belirli sayıda satıcının belirli bir pazarda satılan kontrol edebilme derecesidir.
- **Satın alma davranışı (Buying behaviour):** Müşterilerin bir mal veya hizmet satın alırken yerine getirdikler aktivitelerdir.
- **Satın alma gücü (Purchasing power):** Bir müşterinin satın alımlarda bulunabilmesi için sahip olduğu finan kaynaklar.
- **Satın alma koşulları (Terms of purchase):** Satıcıyla yapılan bir satın alma anlaşmasında söz konusu olabil teslimat, indirimler, taşıma maliyetleri ve benzeri koşullardır.
- **Satın alma süreci (Buying process):** müşterilerin mal veya hizmet satın alımlarında geçirdikleri aşamaların
- **Satış alanı (Selling space):** Ürünlerin sergilenmesi, satış personeli ile müşteriler arasındaki etkileşimin gerçekleşmesi ve ürünün etkili sunumu için ayrılan alan.
- **Satış analizi (Sales analysis):** Şirketin tüm satış verilerinin bir araya getirilmesi, sınıflandırılması, karşılaştı ve üzerinde çalışılmasıdır.
- **Satış koşulları (Term of sale):** Müşterilerle yapılan bir satış sözleşmesindeki değişiklik için ek ödemeler, te satış sonrası ve geri alma politikası ve benzeri koşullardır.
- **Satış kotası (Sales quota):** Satış çabalarını yönetmek ve satışçıları için kullanılan satış hedefi.
- **Satış maliyeti (Sales costs):** Bir şirket tarafından bir hesap dönemi içinde satılan malları üretmek veya elde için yapılan toplam maliyet.
- **Satış planı (Sales plan):** Satış amaçlarının ve stratejilerinin biçimsel olarak ifadesidir.
- **Satış promosyonları (Sales promotion):** Belirli bir zamanda bir mağazayı ziyaret etmesi ve/veya alışveriş yapması için tüketicilere ek değerler ve özendiriciler teklif eden ve belirli bir bedel karşılığında yaptırılan kiş olmayan iletişim aktiviteleri.
- **Satış süreci (Sales process):** Müşterinin satın alma kararını kolaylaştırmak için satış elemanının yerine getir bir dizi etkinlik.
- **Satış verimliliği (sales productivity):** Tipik olarak saatlik veya günlük satışlar olarak ölçülen satış elemanı etkinliği.
- **Satışçı (Salesman - salesperson):** Muhtemel müşterileri ve onların ihtiyaçlarını araştıran, firmanın satış poli prosedürlerine uygun olarak ürün ya da hizmetleri sunan, müşteriyi ikna eden, itiraz ve endişeleri ile başeden onu satın alma kararını vermesine yardımcı olan profesyonel iş insanıdır.

- **Self servis perakendeci (Self service retailer):** En düşük düzeyde müşteri hizmeti veren, müşterinin mağaz içinde kendi işini kendisinin gördüğü perakende satış noktasıdır.
- **Sipariş işleme (Order processing):** Müşteri siparişlerinin alınması, işleme tabi tutulması, depoların bilgilendirilmesi, stoklardan siparişlerin temin edilmesi, faturanın düzenlenmesi ve sevkıyat talimatlarının hazırlanması sürecidir.
- **Soğuk tarama (Cold canvassing) :** Bir müşteri adayını telefon rehberinden veya diğer kaynaklardan belirle telefonla üzerine gitmek.
- **Sosyal çevre (Social environment):** Demografik anlamda ve değerleri ile bir organizasyonun mevcut ve potansiyel müşterileri.
- **Sosyal sınıf (Social class):** Benzer gelir düzeyi, refah, beceri ve güce sahip insanların oluşturduğu grup.
- **Sosyal sorumluluk (Social responsibility):** Bir organizasyonun kendi karar ve eylemlerinden topluma karşı yükümlülüklerini kabullenmesi.
- **Stok bulundurma birimi (Stok keeping unit):** Stok kayıtlarını izlemeyi haklı gösterebilecek renk, biçim, büyüklük vb. özelliğe bağlı en küçük ürün grubu.
- **Stok devir hızı (Stock turnover rate):** Bir mağazanın belirli bir zaman aralığında stoklarının hangi oranda devrettiğini gösterir. Perakende sektöründe bir performans göstergesi olarak kabul edilir.
- **Stratejik ortaklık (Strategic partnership-alliances):** Tarafların, her iki tarafın da kârlılığını artırmak amac anlamlı ve büyük yatırımlar yaptıkları uzun dönemli ilişki.
- **Stratejik pazarlama (Strategic marketing):** Belirli stratejileri kullanarak yürütülen pazarlama çabaları.
- **Stratejik pazarlama planlaması (Strategic marketing planning):** Pazarlama kaynaklarının belirli bir gele dönük olarak, pazarlama amaç ve hedefleri doğrultusunda mevcut fırsatlara göre kullanılmasını öngören bili kurumsal bir karar sürecidir.
- **Sunum (Presentation):** Satış mesajının müşteriye iletilmesidir. Müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesinden son satıcının müşteriyi bilgilendirmek ve ikna etmek için sözel ve görsel olarak yaptığı iletişim çabasıdır.
- **Survey (Survey) :** Bir anket formunun kullanılması, yüz yüze görüşme, telefon, posta veya bunlardan birkaç sürdürülen bir veri toplama yöntemidir.
- **Sürdürülebilir rekabetçi üstünlük (sustainable competitive advantage):** Bir perakendeci işletmenin raki kıyasla sahip olduğu ve oldukça uzun bir zaman süresince koruyabileceği belirgin yetkinlik.
- **SWOT analizi (SWOT Analysis):** Bir organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerinin, karşılaştığı fırsatların ve tehlikelerin sistematik olarak analiz edilmesi ve değerlendirilmesidir.
- **Tahmin (Forecast):** Belirli bir dönemde satışların ulaşacağı düzey hakkında sistematik ve bilimsel yöntemle kullanarak öngörüde bulunmaktır
- **Talep (Demand):** Bir ürünün belirli bir fiyatla, satılabilecek toplam miktarı. Ürün veya hizmete yönelik satı isteği
- **Tam rekabet (Pure competition):** Çok sayıda satıcının benzer ürünlerle birbirleriyle rekabet ettiği piyasa.
- **Tam zamanında dağıtım (Just-in-time distribution):** Pazarda istenilenlerin müşterilere tam zamanında tes edilecek şekilde üretilmesi ve dağıtılmasıdır. Stokların en düşük düzeyde tutulmasını sağlayan bir uygulama
- **Tatmin (Satisfaction):** Bir mağazanın hizmetinin veya ürününün müşteri beklentilerini ne derece karşıladığı aştığı konusunda satış / tüketim sonrası değerlendirme.
- **Tedarikçi (Vendor):** Bir perakendecinin müşterilerine sattığı malları temin ettiği üretici veya toptancı firma
- **Tek fiyat perakendeci (One-price retailer):** Bütün ürünleri tek sabit bir fiyatla satışa sunan, müşterilerinde fiyatından daha değerli bir ürün bulma umudunu ve heyecanını yaratan dükkan.
- **Tek fiyat politikası (One-price policy):** Belirli bir dönemde bütün müşterilerin belirli bir mal için aynı fiyat ödemesine yönelik fiyatlandırma politikasıdır.
- **Telemarketing (Telemarketing):** Bir ürünü veya hizmeti potansiyel müşterilere telefon ederek, anlatarak ve sipariş isteyerek satma süreci.
- **Ticari rüşvet (Commercial bribery):** Bir tedarikçinin satın alma kararını etkilemek amacıyla, alıcıya para v hediye teklif etmesi.
- **Toplam gelir (Total revenue):** Bir ürünün satışından elde edilen paranın toplam miktarıdır
- **Toplam maliyet (Total costs):** Bir ürünün üretilmesi ve pazarlanması sürecinde ortaya çıkan sabit ve değişk maliyetlerin toplamıdır.
- **Toplama (Collecting):** Toplama fonksiyonu bir dağıtım kanalının, ilgili müşteri kesiminin ihtiyaçlarına sesl mal ve hizmetlerin belirlenmesini, ilgili kaynaklardan bunların temin edilmesini ifade eder. Bu sırada dağıtın kanalının taşıma, depolama ve bilgi-haber işleme gibi fiziki dağıtım faaliyetlerinde bulunması da gerekebilir.

- **Toptancı (Wholesaler):** Ürünlerin büyük miktarlarda satın alınmasını, depolanmasını ve fiziksel anlamda taşımasını gerçekleştiren ve daha küçük miktarlarda perakendeciler veya endüstriyel kullanıcılara yeniden sa ticaret kuruluşudur.
- **Tutundurma Faaliyeti (Promotional activity):** Bir markaya karşı psikolojik ve davranışsal kabul yaratabili bunun sonucu, o markaya karşı pozitif bir imaj geliştirip marka bağımlılığını sağlayarak, hatırlatarak, onun yayılmasını da temin edebilmektedir.
- **Tutundurma (Promotion):** Pazarlama kanalının üyelerine, potansiyel müşteri ve tüketicilere ve kamuya dö olarak yürütülen reklâm, kişisel satış, satış özendirme faaliyeti, tanıtma, ilan veya duyuru, tüketici ilişkileri v halkla ilişkiler faaliyetleridir.
- **Tüketici (Consumer):** Mal veya hizmetleri kendisi ve/veya ailesi için nihai kullanım amacıyla satın alan kiş
- **Tüketici davranışı (Consumer behaviour):** İçsel ve dışsal güçlerin insanların alışveriş etkinliklerini etkiler biçimi.
- **Tüketici hareketi (Consumerism):** Bireyleri tüketici olarak sahip oldukları haklarını tehlikeye atacak uygulamalardan korumak amacıyla tasarlanmış ve hükümetler, işletmeler, sivil toplum kuruluşları ve benzeri bağımsız organizasyonlar tarafından yürütülen etkinliklerdir.
- **Tüketici kabul süreci (Consumer acceptence process):** Yeniliğin bir ihtiyaç olarak farkına varılması, bilgi edinilmesi, değerlendirilmesi, denenmesi ve sonuçta kabul ya da ret edilmesi aşamalarıdır.
- **Tüketici promosyonu (Consumer promotion):** Bir mal veya hizmetin tüketicilerine yönelik satış artırıcı ça ve çekiciliği artırıcı etkinliklerdir.
- **Tüketim ürünleri (Consumer goods):** Nihai tüketiciye satılan ve genellikle kolay ve yaygın bulunan malla
- **Uluslar arası pazarlama (International marketing):** Ürünlerini ülke dışına satmayı amaçlayan pazarlama stratejilerini geliştirme ve bunların farklı ülkelerdeki uygulamalarını bütünleştirme süreci.
- **Uyarlanmış satış (Adaptive selling):** Satış davranışlarının müşteri ve satın alma durumu ile ilgili bilgiye ba olarak değiştirildiği bir kişisel satış yaklaşımı.
- **Uyumlu fiyatlandırma (Adaptive pricing):** Büyük pazar paylarına sahip rakipler tarafından yapılan fiyat değişikliğine cevap vermek amacıyla uygulanan fiyatlandırma taktiği.
- **Ürün (Product) :** Satışa sunulan ve müşterinin satın aldığı (malların, hizmetlerin veya fikirlerin) özellikleri maddi ve manevi faydalarının tümü.
- **Ürün geliştirme stratejileri (Product development strategies):** Mevcut müşterilere sunmak üzere yeni ürü geliştirmeye dayalı büyüme stratejileri.
- **Ürün hatları (Product lines):** Aynı türde ihtiyacı karşılaması, birlikte kullanılması, aynı müşteri grubuna satılması, aynı dağıtım kanalını kullanması veya belirli bir fiyat aralığında bulunması nedeniyle birbirleriyle ilişkili kabul edilen ürün grubudur.
- **Ürün hatlarının genişletilmesi (Product line extension):** Mevcut ürün hatlarına yeni ürünlerin eklenmesidi
- **Ürün karması (Product mix):** Bir firma tarafından pazara sunulan ürün hatlarının tümüdür.
- **Ürün müdürü (Product manager):** Belirli bir ürünün pazara sunulmasına kadar geçen evrelerdeki aktivitel çalışanları yöneten kişi.
- **Ürün reklâmı (Product advertising):** Hedef kitlenin üyelerini reklâm verenin ürünlerine yöneltmeyi amaçl reklâm
- **Ürün yaşam evreleri (Product life cycle):** Bir ürünün satış ve kârlılık tarihçesinde gözlemlenen ve giriş, ge olgunluk, gerileme olarak isimlendirilen dört dönemden oluşan yaşam süreci.

X-V-Y-Z

- **X kuşağı (X Generation):** 1965–1976 yılları arasında doğmuş ve bir kuşak olarak ortak davranışlar ve yaşa beklentileri sergileyen insanlar
- **Yaşam tarzı (Life style):** Bireysel müşterilerin veya ailelerin (hane halkının) yaşama, paralarını ve zamanla harcama tarzları, katıldıkları aktiviteler, içinde yaşadıkları dünya hakkındaki fikirleri, tutumları.
- **Yaşam tarzı perakendeciliği (Life style retailing):** Müşterilerin yaşama tarzlarına dayalı olarak geliştirilen perakende formatı.
- **Yaşlanma (Aging):** Bir malın stokta bulunduğu sürenin uzunluğu.
- **Yenilik (Innovation) :** Fiziksel, işlevsel özellikleri daha önce bilinmeyen, ekonomik değeri olan bir ürün ya hizmeti ortaya çıkarma süreci
- **Yeni ürün (New product):** Pazarlamayı yapan şirket için herhangi bir şekilde yenilik ifade eden ürün.

- **Yeniden sipariş noktası (Reorder point):** Yeni siparişin verilmesini gerektirdiği kabul edilen stok düzeyi.
- **Yer faydası (Place utility):** Dağıtım sisteminin varlığı sayesinde ürünlerin uygun yerlerde bulundurulması s müşteriye sağlanan faydadır.
- **Yeşil pazarlama (Green marketing):** Çevre sorunlarına duyarlı, doğal kaynakları koruyan ürünlerin üretiln ve tercih edilmesini destekleyen pazarlama aktiviteleri.
- **Y kuşağı (Y Generation):** 1977–1998 yılları arasında doğmuş ve bir kuşak olarak ortak davranışlar ve yaşaı beklentileri sergileyen insanlar.
- **Yoğun dağıtım (Intensive distribution):** Bir ürünün bir bölgedeki perakende birimlerin hemen hepsinde bulundurulmasıdır. Sık satın alınan ucuz ürünler için kullanılır. Bir satış noktasında bulundurulmadığında mi alternatif ürünü rahatlıkla alır ve satış kaybedilebilir.
- **Yoğunluk – yığılma (Congestion):** İnsanların ya da araçların sayısının belirli bir yerde sıkışıklık oluşturacal düzeyde artmasıdır.
- **Yuppies:** 1990 yıllarda hızlı bir yaşam tarzını benimsemiş şehirli genç profesyonellere verilen isim.
- **Zaman faydası (Time utility):** Dağıtımda yer alan aracıların, müşterilere ürünleri istedikleri zamanda satın almaları için hazır bulundurarak sağladıkları faydadır.
- **Zaman serileri analizi (Time series analysis):** Gelecekteki durumu tahmin etmek için geçmişteki verileri kullanan istatistiksel yöntem.
- **Zincir mağaza (Chain store):** Dörtten fazla mağazası bulunan perakendeci işletmedir.